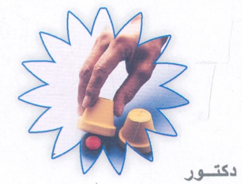






# العلوم السلوكية






أستاذ دكتور

**عمرو محمد عواد**

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

دكتورة

**جيهان عبد المنعم**

مدرس إدارة الأعمال

دكتور

**بشرى حامد**

مدرس إدارة الأعمال





كلية التجارة. جامعة عين شمس

٢٠٠٩







# العلوم السلوكية

دكتـــور

**عمرو محمد عـــواد**

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

دكتـــورة

**جيهان عبد المنعم**

مدرس إدارة الأعمال

دكتـور

**بشـرى حامـــد**

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة ـ جامعة عين شمس

٢٠٠٨ ـ ٢٠٠٩

# الفهـــرس

| الموضـــوع | الصفحة |
|---|---|

# الفهــرس

| الموضــوع | | الصفحة |
|---|---|---|



## الجزء الرابع
## العمليات التنظيمية

# المقدمـة

**وصف المقرر :**

يهـدف هذا الكتـاب إلى إلمـام القـارئ سـواء كـان طالبـاً أو ممارسـاً أو باحـثـاً للموضوعـات الحديثة فى العلوم السلوكـية وذلك من خلال أربعة أجزاء تشـتمل على أربعة عشر فصلاً.

يتناول الجزء الأول العلوم السلوكية المفهوم وأسـاليب البحث ويشتمل على فصلين كما يلى :

يتناول **الفصل الأول** تعريف ومناقشة المفهوم.

ويتناول **الفصل الثانى** البحث العلمى فى العلوم السلوكية.

ويعالج الجزء الثانى العمليات الإنسانية الفردية ويشتمل على سبعة فصول كما يلى :

يتناول **الفصل الثالث** الإدراك الحسى.

ويتناول **الفصل الرابع** الاتجاهات.

أما **الفصل الخامس** فعن الدافعية.

و**الفصل السادس** عن الشخصية.

فى حين أن **الفصل السابع** عن الذكاءات البشرية.

أما **الفصل الثامن** فعن ضغوط العمل.

وأخيراً **الفصل التاسع** عن سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويناقش الجزء الثالث العمليات الجماعية بين الأفراد ويشتمل على أربعة فصول كما يلى :

يتناول **الفصل العاشر** عملية الاتصال.

ويتناول **الفصل الحادى عشر** جماعات وفرق العمل.

أما **الفصل الثانى عشر** فعن القيادة.

و**الفصل الثالث عشر** عن الصراع التنظيمى.

وأخيراً يوضح الجزء الرابع العمليات التنظيمية ويشتمل على فصل واحد كما يلى :

**الفصل الرابع عشر** ويتناول الإبداع فى المنظمات

## الأهداف العامة للمقرر :

- أن يتعرف الطالب على مفهوم العلوم السلوكية والعلوم التى استمدت منها، وأهميتها فى مجال الإدارة، وخصائص السلوك الإنسانى.
- أن يدرك الطالب مفهوم البحث العلمي وسمات التفكير العلمى، وتصنيفات البحوث فى مجال السلوك التنظيمى، وخطوات وأدوات البحث الوصفى والبحث التجريبى.
- أن يلم الطالب بمفهوم وعملية الإدراك، والفرق بين الإحساس والإدراك، والعوامل المؤثرة على الإدراك، وأهمية عملية الإدراك فى الإدارة.
- أن يعى الطالب مفهوم الاتجاهات والفرق بينها وبين بعض المصطلحات الأخرى، والعوامل التى تسهم فى تكوينها، وكيفية تغييرها.
- أن يلم الطالب بمفهوم الدافعية وأسباب الأهتمام بها وأهم نظرياتها.
- أن يدرك الطالب مفهوم الشخصية وأهميتها فى السلوك التنظيمى، وكيفية قياسها وآراء بعض علماء النفس عن الشخصية، وأهم تصنيفات الشخصية.

- أن يتعـرف الطالب علي منظور الإنسـان المتكامل، والقدرات أو الـذكاءات الأربع، وكيفية التـوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة، وكـيفية تطوير الذكاءات أو القدرات الأربع.
- أن يعى الطالب مفهوم ضغوط العمل وعـلاقتها بأداء الفرد، وأسباب ومراحل وأثار ضغوط العمل، واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.
- أن يلم الطالب بمفـهـوم سلوكـيـات المواطنة التنظيـمـية، ونشـأتهـا، وأهم أبعـادها، وعلاقتها بالأداء الفردى.
- أن يدرك الطالب مفـهوم الاتصال وأهمـيته وعناصره، وأنماط الاتصال بالجمـاعات الصغيرة وبالمنظمات، وأهم عوائق الاتصال وكيفية التغلب عليها.
- أن يتعرف الطالب على مفهوم جماعات الـعمل وخصـائصها ومعايرها، والفرق بين جـمـاعات وفـرق الغـمل، وأنواع فـرق العـمل، والعـوامل التى تسـهم فى نجـاح جماعات وفرق العمل.
- أن يعى الطالب مفهوم القيادة ونظرياتها وخصائصها وأهميتها.
- أن يلم الطالب بمفـهوم الصراع وعـلاقتـه بمستوى الأداء الفـردى، وأنواعه وأسـبابه ومراحله وآثاره، والاستراتيجيات المختلفة لمواجهة الصراع.
- أن يدرك الطالب طبـيـعـة التـفكـيـر وأنواعـه، وتعـريف وعناصـر الإبداع الفـردى والجـماعـى، وأساليب الإبداع، وكـيـفـية قـيـاسه، وعـلاقـة نصـفى المخ بالإبداع، وإجراءات الابتكار، ومراحل الابتكار التنظيمى.

## المخرجات :

- إلمام الطالب بمختلف المفاهيم الخاصة بالعلوم السلوكية .

هذا وقد تناول المؤلفين الكتاب على الوجه الآتى:

أ. **د. عمرو عواد :** تناول موضوعات البحث العلمى فى العلوم السلوكية، والدافعية، والشخصية، والذكاءات البشرية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإبداع فى المنظمات.

**د. چيهان عبد المنعم :** تناولت موضوعات العلوم السلوكية تعريف ومناقشة المفهوم، والإدراك الحسى، والاتجاهات.

**د. بشرى حامد :** تناول موضوعات ضغوط العمل، والإتصال، وجماعات وفرق العمل، والقيادة، والصراع التنظيمى.

نسأل الله أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا ويزيدنا علما .

المؤلفون

الجزء الأول

# العلوم السلوكية

## المفهوم وأساليب البحث

الفصل الأول : العلوم السلوكية تعريف ومناقشة

الفصل الثاني : البحث العلمي في العلوم السلوكية

# الفصل الأول

# العلوم السلوكية

## تعريف ومناقشة المفهوم

### الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم العلوم السلوكية.
- أسس العلوم السلوكية (علم النفس – علم الاجتماع – علم الأنثربولوجيا "علم الإنسان").
- مفهوم السلوك الإنسانى وما الذى يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه.
- أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة.

### المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:**

- ألم المقصود بالعلوم السلوكية والعلوم التى استمدت منها وهى علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان
- تعرف على مفهوم السلوك الإنسانى ولماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر وما هى أنواع السلوك وخصائصه.
- تعرف على الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها فى مجالات الإدارة

## المحتويـــات

# الفصل الأول

# العلوم السلوكية

## تعريف ومناقشة المفهوم

### أولاً: مفهوم العلوم السلوكية

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة مشاكل عديدة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة إلى زيادة التفاعل الايجابى مع البيئة الاجتماعية التى تعمل فيها. وقد وجد أن العنصر الإنسانى يلعب دوراً رئيسياً فى جميع المحاولات لحل تلك المشاكل. ولذلك أخذ الاهتمام يتجه أكثر فأكثر نحو تفهم أكبر للسلوك الإنسانى فى جميع التنظيمات على اختلاف أنواعها.

ورغم أن "الإحساس الفطرى" و "التفكير البديهى" ؛ يساعد فى تفهم السلوك الإنسانى والتنبؤ به وضبطه أو التحكم فيه إلا أن ذلك لن يكون بديلاً للمدخل التحليلى المنظم، وهذه الحاجة هى التى أدت إلى استخدام نتائج البحث العلمى فى فهم السلوك البشرى (Robbins,1989).

من خلال دراسة العلوم السلوكية يمكن تحديد الهدف منها وهو دراسة السلوك الإنسانى بطريقة علمية وتفسيره وتحديد الأساليب العلمية التى يمكن الاعتماد عليها فى التنبؤ به، وقد استمدت العلوم السلوكية أسسها من ثلاثة علوم:

١- علم النفس Psychology

٢- علم الاجتماع Sociology

٣- علم الانثربولوجيا (علم الإنسان) Anthropology

وركزت هذه العلوم على اهتمامها على الفرد من حيث دوافعه، ورغباتـــه، واتجاهاته والعوامل التى تؤثر فى شخصيته وبالتالى تؤثر فى سلوكه وتصرفاته، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية من حيث أثر العوامل الخارجية الموجـــودة فـــى المجتمع المحيط بالفرد وهى الأسرة، أو المدرسة، أو الجامعـــة، أو العمـــل، أو المجتمع ككل ويتمثل فى العوامل الاجتماعية والحضارية بما تشمله من عـــادات وتقاليد وعقائد وأنظمة اجتماعية وقانونية.

***<u>وسنقوم بشرح مختصر للعلوم الأساسية التى تسهم فـــى دراســـة السلوك الإنسانى:</u>***

**١- علم النفس:**

يبحث علم النفس فى الحقائق النفسية والـــسلوك الإنـــسانى فهـــو يـــستخدم الأساليب العلمية فى دراسة طبيعة الفرد والعوامل التى تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته ويمكن تعريف علم النفس بأنه:

"العلم الذى يبحث فى دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية منهـــا واللاشعورية، دراسة ايجابية موضوعية تساعد على إفـــساح المجـــال للقـــوى والمواهب النفسية كى تنمو وتستقل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وما يؤدى إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات. (كامل المغربى، ١٩٩٣)

ويكتسب علم النفس أهميته لإدارة الأعمال لأن الدراسات والنظريـــات النفـــسية تمد لرجل الأعمال طريقة فى تفهم العنصر الإنسانى. فقد أظهـــرت دراســـات علـــم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد وميوله وغرائزه وطبيعته وحاجاتـــه والطـــرق المختلفة التى يمكن إتباعها لحفزه وتشجيعه على العمل بروح معنوية عالية.

وفى عام ١٩١٣ تبلورت الروابط الوثيقة بين علم النفس وإدارة الأعمـــال بفضل جهود Hugo Munsterberg بما يسمى اليوم "علم النفس الـــصناعى"، ويتناول تحليل ودراسة المشاكل الناتجة من وجود الأفراد الكثيرين فى الشركات

الصناعية، والأسس التى تقوم عليها سلوكيات وعلاقات العاملين ببعضهم أو بالإدارة، وكيفية تحقيق التوازن والاستمرار النفسى للعاملين بهدف زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.

**ويستخدم علم النفس لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية (كامل المغربى، ١٩٩٣):**

**أولاً**: رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد الصحيح وعن طريق تشجيع وحفز العاملين ورفع روحهم المعنوية.

**ثانياً**: التنسيق بين الشخص والوظيفة التى يشغلها عن طريق الاختيار الصحيح لوضع الشخص في المكان المناسب الذى يتفق وقدراته فى مساعدته على التكيف فى محيطه الجديد.

**ثالثاً**: زيادة الاستقرار بين الموظفين وتخفيض نسبة دوران الأيدى العاملة من خلال سياسات توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الفرد ...... الخ.

## ٢- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة البيئة الاجتماعية وأثرها على سلوك الإنسان وعلاقة الفرد بالجماعات التى ينتمى إليها، مثل: مجتمع الأسرة، مجتمع الأصدقاء، مجتمع الزملاء، مجتمع العمل، وغيرها من المجتمعات التى يكون الإنسان على علاقة بها فيتأثر بمبادئها وتقاليدها. فعلم النفس يتناول الفرد وحاجاته ودوافعه وانفعالاته ونماذج شخصيته والضغوط الداخلية المؤثرة فى سلوكه، بينما نرى أن علم الاجتماع يتناول آثار الضغوط والقوى الخارجية والقيم والمعتقدات على السلوك الإنسانى.

## ٣- علم الانثروبولوجيا:

ويطلق عليه فى بعض الأحيان علم الإنسان Sciencc of Man ويشتمل هذا العلم على مجالين رئيسيين هما:

(أ) الانثروبولوجيا الطبيعية Physical Anthropology

(ب) الانثروبولوجيا الحضارية Cultural Anthropology

والانثروبولوجيا الطبيعية تهتم بالجانب العضوى فى الإنسان وفى النواحى الطبيعية والخلقية فيه، فيعرض التطورات الجسمية والعضوية للشخص وعوامل وأسباب هذا التطور، وآثار البيئة والعوامل الاجتماعية والبيئة الأخرى على جسم الإنسان.

أما المجال الآخر وهو الانثربولوجيا الحضارية يتناول تأثير الحضارة على سلوك الإنسان وتصرفاته، وتعرف الحضارة بأنها جميع الأفكار والأنماط والقيم التى يتعلمها الفرد نتيجة معيشته فى مجتمع معين.

فالحضارة (أو الثقافة) تملى على ما يتعلمه الفرد وكيف عليه أن يتصرف (نمط السلوك) ويرى الباحثون الاجتماعيون أن هناك أسلوبين للبحث هما:

**أولاً**: أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة باعتبار أن الفرد والجماعة والمنشأة والمجتمع والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقات تفاعلية وتبادلية.

**ثانياً**: أسلوب المقارنة بين الحضارات حيث أن سلوك المدير فى منظمة عربية يختلف عن سلوك مدير مماثل فى منظمة أمريكية أو إنجليزية. فالفروقات السلوكية بين المدراء عادة ما تعود إلى الاتجاهات الحضارية القائمة فى مجتمعات كل منهم.

هذه هى العلوم الأساسية التى تشكل العلوم السلوكية، فالعلوم السلوكية لا تعنى فقط علم النفس، ولكن يركز مفهوم العلوم السلوكية على ثلاث من العلوم الاجتماعية هى علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا (علم الإنسان)، وقد يضاف إلى العلوم الثلاثة المشار إليها بعض العلوم الأخرى ولكنها لا تحتل

نفس الأهمية التى تحتلها هذه العلوم الثلاثة، فهى تمثل الأعمدة الرئيسية الثلاثة لسلوك الإنسان.

## ثانياً: السلوك الإنسانى

إن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنسانى حتى يمكن التنبؤ به والتحكم فيه أو ضبطه فنحن فى حاجة إلى معرفة (على السلمى، ١٩٩٢):

- كيف ولماذا يتصرف البشر بالطريقة المشاهدة؟

**أى ... تفهم السلوك.**

- كيف ولماذا يتصرف الإنسان فى موقف في المستقبل حين تطالبه بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيقها.

**أى ... التنبؤ بالسلوك.**

- كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده أنت فعلاً، ومنعه من الانحراف إلى اتجاهات معينة أو مجالات أخرى.

**أى ... ضبط السلوك.**

وسوف نتناول فى الجزء التالى مفهوم السلوك وما الذى يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه.

### مفهوم السلوك الإنسانى:

يقصد بالسلوك عموماً هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية أو عقلية أو اجتماعية عندما تواجه أى مثير أو منبهات وبناء على ذلك يمكن تقسيم السلوك إلى:

- سلوك داخلى غير ظاهرى.

- سلوك خارجي ظاهرى.

كما يقصد بالسلوك أيضا: مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التى يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعى الذى يعيش داخله.

*ويمكن أن تحدد بعض الحقائق عن السلوك الإنسانى:*

- السلوك الإنسانى يبدو فى تصرفات، أفعال، أقوال، ايماءات، تلميحات "ظاهرة كما يتخذ صوراً غير ظاهرة" وجهات نظر، آراء غير معلنة، تحيزات، تفضيلات، رغبات مكبوتة".
- السلوك الإنسانى وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفاً فى حد ذاته "لا يعمل الإنسان حباً فى العمل لذاته، ولكن لتحقيق أهداف أخرى من وراء العمل".
- السلوك الإنسانى متغير "يمكن القول أنه متجدد وقد يكون أحياناً متقلبا ولكن ليس ثابتاً على منوال واحد".
- السلوك الإنسانى اجتماعى فالتأثيرات الاجتماعية تؤثر فى تشكيل وتوجيه السلوك فى اتجاهات معينة.
- السلوك الفردى قد يختلف عن السلوك فى الجماعة بما يعكس أثر الجماعة فى تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً.
- لكل سلوك سبب (أو أسباب)، كذلك لكل سلوك نهاية.

## * ما الذى يؤثر فى السلوك؟

**لماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر؟ ولماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر؟**

السلوك الإنسانى ما هو إلا محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة والبيئة.

**عامل الوراثة**: يعنى العناصر التى يتلقاها الفرد فى شخصيته وكيانه العضوى والنفسى عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل.

**عامل البيئة**: ويعنى مجموعة المؤثرات التى يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته، ويكون مصدرها فى الوسط الذى يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمتمثل فى الأسرة أو المعنى العام والواسع والمتمثل فى المجتمع.

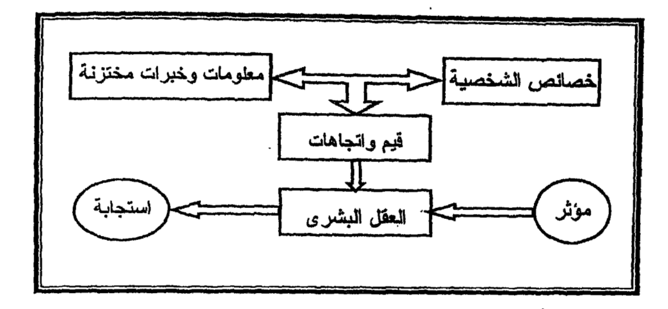
**أى أن أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هى:**

* السن
* الجنس
* خصائص الشخصية
* الوسط أو الإطار الذى يعيش فيه الفرد
* العوامل البيئية المحيطة بالفرد.

**ولكن أنواع السلوك تختلف .. هل هو سلوك فردى أم سلوك اجتماعى؟**

يعتبر السلوك الفردى من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين، فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة فى حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر)، ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة)، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التى تحكم سلوك الفرد، وإذا ما نظرنا إلى الأمر فى صورة شكلية يجد أن التكوين الذاتى للفرد يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى.

## شكل رقم (١/١) السلوك الفردى




**يلاحـــظ :**

- لدى كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التى تعرض لها فى الماضى.
- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التى تنتقل إلى العقل (المخ).
- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل)، وإدراكها بالصورة التى تتوافق مع قيم واتجاهات الفرد، وبناء على ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثرات.

***السلوك الجماعى:***

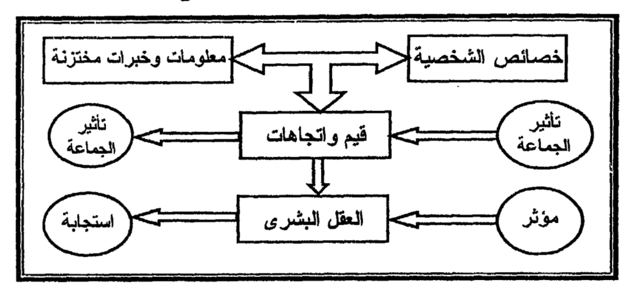
هو السلوك الذى يتمثل فى علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التى ينتمى إليها، وهو سلوك شائع فى حياتنا، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد.

ولكن هذه الرغبة فى الانتماء تفرض على الفرد ضغوطاً من قبل الجماعة تتمثل فى تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة.

***وتتوقف درجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد على مجموعة من العوامل منها:***

- الخصائص الشخصية للفرد.
- قوة مركز الفرد ونفوذه داخل الجماعة.
- خصائص الأفراد المكونين للجماعة.

شكل (٢/١) السلوك الجماعى




## ما هى أنواع السلوك؟

قام الكتاب والباحثين بتقييم السلوك إلى العديد من أنواع السلوك منها: (على عبد الوهاب، ٢٠٠٠)

**١- السلوك المجزى:**

عندما يحقق الإنسان -بواسطة سلوك معين- الهدف الذى يسعى إليه ويشبع الدافع الذى يريده، فإن هذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعالا. ذلك لأنه وصل

بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة. ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لأنه حقق ما أراد. وتختلف درجة الرضا -انخفاضا وارتفاعا- حسب درجة نجاح السلوك فى تحصيل النتيجة المحددة. فإذا أخذنا عاملا يؤدى عمله بإتقان ويحرص على زيادة انتاجيته (سلوك) لأنه يريد الحصول على زيادة فى الأجر (دافع مادى) وتقدير رئيسه واحترام زملائه (دافع معنوى) وقد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوة الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر، أو حصول زملائه على اشباع مادى عندما زادت انتاجيتهم أو أى سبب آخر، ونفرض أن العامل قد حصل فعلا على الحافز المادى واحترام رئيسه وزملائه، فمعنى ذلك أن إتقان العمل وزيادة الإنتاجية كان سلوكا مجزيا. وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة؛ كبيرة إذ نال ما توقع بالكامل، ومتوسطة إذا أصاب بعض ما أراد (تقدير رئيسه دون زملائه أو مبلغ من المال أقل مما قدر) ومنخفضة إذا حصل على أقل من ذلك وعادة ما يميل الفرد إلى تكرار السلوك المجزى، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مرة أخرى، ما دامت تمثل أهمية معينة لديه. ذلك أن هذا السلوك فعال من وجهة نظره، ويتوقع - مع ثبات الظروف والعوامل الأخرى- أنه سيبلغه غايته.

**٢ - السلوك المحبط:**

أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسعى إليها، ولا يشبع الدافع الذى أراد اشباعه -أو أشبعه بدرجة منخفضة جدا فإن السلوك هنا يكون محبطا. وذلك لأن القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج، وظل على حاله، وربما يزداد فى بعض الحالات. فالإحباط إذن عبارة عن شعور سلبى أو خيبة أمل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته. وهو شعور ذاتى، أى خاص بكل فرد على حدة، ينبع من داخله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون. ومن ثم فإن شخصين يواجهان نفس النتيجة لا يحبطان بنفس الدرجة. وذلك أمر يتوقف على مجموعة من العوامل هى قدرة الفرد على التوافق مع نفسه والتكيف مع بيئته، وقدرته على تحمل الفشل، ودرجة أهمية الإشباع التى يريدها،

والسبب الذى يؤدى إلى عدم الوصول إلى الغاية المطلوبة، والبدائل المتاحة، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع- فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليوم "عدم البكاء على اللبن المسكوب" بمعنى ألا يظل الشخص مثلا يأسف على ما فات، وإنما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ ...

نفس القيمة الجميلة التى يدعو لها الإسلام وهى العمل المستمر الدءوب وعدم اليأس ﴿ يَا أَيُّهَا الإِنسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَى رَبِّكَ كَدْحاً فَمُلاقِيهِ﴾ {الانشقاق: ٦}

وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على إشباع حاجته أو تحقيق غايته، فإن ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصول إلى النتيجة المطلوبة. وتتعدد العوائق التى تصادفنا فى حياتنا اليومية. فمنها المادى الملموس، كأن تتعطل السيارة فى الطريق مثلا أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله إلى عمله. ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية، فقد يريد شخص أن يدخن سيجارة ولكنه يرى لافتة تمنع التدخين. وقد يكون العائق فى الشخص نفسه، كضعف فى قدراته أو نقص فى معلوماته أو مهاراته، فيرسب طالب فى الاختبار مثلا لأنه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التى تلقاها. كذلك قد يأتى العائق من أشخاص آخرين – أقرباء أو غرباء- فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته. فقد لا يستطيع عامل أن يتم الحصة الإنتاجية المطلوبة، لأن زميله يتأخر فى إنجاز نصيبه من هذه الحصة. وقد تكون العوائق التى تسبب الاحباط خارجة عن إرادة الفرد- كمرض يصيبه مثلا، أو تكون فى حدود سيطرته وارادته، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

### ٣- السلوك الدفاعى:

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من اشباع حاجته، فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الاحباط، ويرى فى نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى. وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث

ايجابيتها وسلبيتها، فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة. ويعبر السلوك الدفاعى إلى حد كبير عن شخصية الفرد، وعن الزوايا التى ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الأحداث ويفهمها، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته. لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى تعالج بها احباطه، على صفاته الشخصية وتصوره لخطورة وتأثير الاحباط الذى حدث، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الاحباط – أى مدة أهمية الحاجة التى كان يريد اشباعها. ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه، والظروف البينية والاجتماعية المحيطة، والنتائج المترتبة على إتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة، وكذلك على خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الاحباط التى مر بها من قبل، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى.

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التى يستخدمها الناس عندما يصابون بالاحباط. وتتدرج هذه الوسائل فى مجموعات يمكن توضيحها كما يلى:

**أ- الهجوم والعدائية:**

ويلجأ الفرد المحبط تبعا لهذه الوسيلة إلى القوة والعنف والعداء، ماديا أو معنوياً، جسميا أو لفظيا، وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل:

١- **العدوان المباشر:** فيوجه الشخص هجومه إلى مصدر الاحباط. فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة.

٢- **العدوان الاحلالى:** وهو توجيه العنف إلى شخص أو شئ آخر غير الذى تسبب فى الاحباط، وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ.

٣- **السلبية والمقاومة:** وهى عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط، يتمثل فى مقاومة الأشخاص أو الأشياء، والبحث عن الأخطاء ونواحى النقص والقصور حتى يوجه إلى أصحابها النقد والتأنيب.

٤- **تجميد السلوك**: وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريدها، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك. ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد. كذلك قد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة. فرغم أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه، إلا أنه يتسبب من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقع فى توقيت غير مناسب، أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطا للتخويف والتهديد فى تكوين نزعة العناد عن الفرد أو الإدمان على إتباع السلوك الذى يعاقب من أجله.

**ب- *التوفيق*:**

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية إجراء تعديل أو تغيير فى الأهداف التى يسعى إليها الفرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية ويأخذ التوفيق عدة وسائل هى:

١- **الاعلاء**: ويعنى تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه، وتغيير السلوك إلى شكل آخر أكثر قبولا فى المجتمع، أو الجماعة التى يوجد فيها الفرد، أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة.

٢- **التعويض**: وهناك يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين، يبذل فيها مجهوداً كبيراً ليبدع فيها ويعوض به نقصا معينا، يعانى منه حقيقة (كعيب جسمانى مثلا) أو وهمى من نسج خياله (اعتقاد الفرد مثلا أنه غير محبوب من الآخرين).

٣- **التبرير**: ويعنى أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه. أو أنه لم يكن فى الحقيقة يريده. كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم فى فشله فى تحقيق غايته على شخص آخر أو شئ خارجى. فقد يدعى العامل الذى يؤنبه رئيسه على ضعف انتاجيته أن الآلة التى يعمل عليها كثيرة

التوقف. وذلك حتى يبرئ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية لشئ أو لشخص غيره.

٤- **المحاكاة أو التقمص:** يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس، بتقليد الغير.فيختار شخصية معينة -أباه أو رئيسه المباشر أو كاتبا أو فنانا- ويتقمصها ويحاكيها فى السلوك وكذلك القيم والأفكار.

٥- **الإسقاط:** وتبعاً لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التى توجد عنده على الآخرين، فيصفهم بها وينقدهم عليها. وهو بهذا لا يريد أن يعترف بوجود هذا الصفات فيه.

٦- **رد الفعل العكسى:** وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكاره التى لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير. وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماما وبنفس القوة. والمثال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التى يشعر أنه يستحقها، ورغم هذا يدافع عن السياسة "الحكيمة" للإدارة فى توزيع المكافآت.

**جـ- الانسحاب:**

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذى كان يسعى إليه، وعن محاولة اشباع الحاجة التى كان يريدها. وتندرج تحت الانسحاب بضع وسائل هى:

١- **الأعراض الجسمية:** وهنا يتحول الشعور النفسى للإحباط إلى أعراض جسمية، فى الأعضاء أو العضلات أو الحواس؛ كالصداع والاحساس بالضعف العام والألم فى بعض أجزاء الجسم.

٢- **الكبت:** ويلجأ الشخص هنا إلى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة، أو تجاهلها فى نطاق تفكيره الواعى. ذلك لأن مثل هذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقاً أو خجلاً أو شعوراً بالذنب.

العلوم السلوكية

٣- **أحلام اليقظة:** وهي وسيلة يهرب بها الفرد من واقعه، ويحصل على رضا وهمي مؤقت فيزيل في خياله العقبات التي حالت دون الوصول إلى هدفه، ويحقق له في الخيال ما عجز عن بلوغه في الواقع.

٤- **النكوص:** أو الرجوع إلي الماضي، وهنا يسلك الفرد سلوكا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعي. كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الأرض بالاقدام.

٥- **الفرار:** ومعناه أن يترك الشخص المجال الذي تعرض فيه للاحباط. فالعامل الذي أراد الحصول على علاوة ولم ينلها، ينصرف عن السعي إليها. وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظي، أي أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة.

٦- **اللامبالاة:** وهنا يعزل الشخص المحبط نفسه وجدانيا أو عقليا عن الموقف الذي يسبب له الاحباط، أو عن البيئة المحيطة به. فهو موجود بجسمه فقط، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسي عما حوله، وعدم الحماس لما يعمل.


٢٩

## خصائص السلوك الإنساني:

*يمكن أن نحدد خصائص السلوك الإنساني فيما يلي:*

١- سلوك مسبب، بمعنى أن السلوك الإنساني لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته وقد تكون هذه الأسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية.

٢- أنه سلوك هادف، بمعنى أن السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة والتي قد تكون مادية أو اجتماعية أو معنوية.

٣- أنه سلوك متنوع، بمعنى أنه يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.

٤- أنه سلوك مرن، بمعنى يختلف سلوك الفرد حسب المواقف المختلفة ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية وهي تختلف من شخص لآخر طبقا لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما.

ويعتبر العنصر الإنساني أحد المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية الإدارية. وبالتالي فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة إلا بالإنسان، فهو مصدر كل قيمة ولابد من معرفة كيف يعمل، وكيف يمكن أن تجعله يعمل أكثر للحصول على المزيد من القيمة.

لذا فان محاولة فهم الإدارة للسلوك الإنساني في المنظمة يعتبر في حد ذاته محاولة لفهم كيف تعمل المنظمة؟ لأن فهم السلوك الإنساني في العمل يمكن من توجيه هذا السلوك في مجالات العمل المختلفة بحيث يمكن الاستفادة منه دون وجود مشاكل في العمل بين الإدارة والأفراد.

## ثالثاً: أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة:

هناك العديد من الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها فى مجالات الإدارة (حسين موسى راغب، أحمد محمد عبد الله، السنة غير محددة):

### ١- بالنسبة للمديرين:

المدير لكى يمارس وظائفه الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة عليه أن يعرف الكثير عن مفاهيم السلوك البشرى وتفسيره والتنبؤ به.

فهو يتعامل مع أنماط متعددة من البشر ومن فئات وظيفية عديدة ولا يقتصر تأثر أداء العاملين بالظروف المادية للعمل فقط بل يشمل هذا التأثر الظروف المعنوية، وقد يتفوق فى بعض الأحيان أثر الظروف المعنوية على أثر الظروف المادية. لذلك على المدير أن يعرف تأثير الظروف المعنوية- والمادية أيضاً- على سير العمل.

وفى هذا المجال فان على المدير أن يستشعر بعض المؤشرات والمظاهر التى تنم عن ماهية الحالة المعنوية للعاملين من خلال معدل الغياب أو معدل دوران العمل ومدى تعدد الشائعات ونسبة التالف من المنتجات .... الخ.

**وبشكل محدد فإن يمكننا اختصار أهداف دراسة السلوك الإنسانى للمديرين فيما يلى:**

١- **توجيه العاملين للأعمال المناسبة:** وذلك من خلال تعرف المدير على ميول المرؤوسين واتجاهاتهم الإنسانية ومدى التجاوب بين بعضهم البعض والقيم التى يعتز بها كل منهم.

٢- **مواجهة أنماط السلوك الشاذ:** وذلك بالتعرف على الأفراد حاملى هذا السلوك مثل الأفراد ذوى الميول العدوانية تجاه الآخرين أو الأفراد معتادى

الغياب، ومتكرري الأخطاء الفنية والإدارية أو مروجي الشائعات ومن ثم يستطيع المدير- من خلال دراسة السلوك الإنساني- أن يتعرف على مقدار الخطر الذي تمثله أنماط السلوك الشاذ وكيفية التعامل معه في كل حالة من واقع أسبابها ودوافعها.

٣- **تحديد الفروق الفردية بين المرؤسين:** فمهما كان هناك من تماثل في السن والخبرة والمؤهل فإن هناك فروقاً فردية تتنامى مع الزمن وتؤدي إلى اختلاف قدرات كل فرد من أفراد العاملين مع مرور الوقت فإذا ما راعى المدير هذه الفروق أثناء العمل كان من شأن ذلك زيادة الكفاءة.

كما أن دراية المدير باحتياجات العاملين المادية والمعنوية - وهي مختلفة من فرد لآخر- تعزز من احتمالات تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

٤- **التعرف على دوافع العاملين:** وبالتالي يمكن تحديد لوائح مناسبة للثواب والعقاب تتناسب مع تلك الدوافع وفي نفس الوقت تكسب رضا العاملين وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العاملين.

٥- **تعود المديرين على مراعاة العنصر الإنساني في التعامل مع المرؤسين:** ذلك أن دراسة سلوك البشر تساعد المدير على تقدير ظروف كل مرؤس وبالتالي يكون تقديره أكثر ملائمة. والأهم من ذلك أن دراسة السلوك الإنساني من قبل المدير تؤدي منطقيا إلى أن يفهم المدير نفسه وبالتالي يراعي ذلك في التعامل مع مرؤسيه.

٦- **التنبؤ بسلوك العاملين:** دراسة السلوك الإنساني تؤدي بالمدير في النهاية ومع اكتسابه بعض الخبرات العملية إلى تمكنه من التنبؤ بسلوك العاملين والتنبؤ ببعض الاتجاهات المستجدة داخل العاملين مما يجعله أكثر قدرة على تقدير الموقف والتصرف إزاء كل حالة.

٧- **القدرة على الاتصال الفعال:** تنمى دراسة السلوك الإنسانى فى المدير القدرة على الاتصال المناسب بالمرؤوسين وحسن إدارة المقابلات الشخصية وحسن توزيع وقته وعمله اليومى بحيث يبدو لباقى العاملين قدوة يحتذى بها.

**ب- بالنسبة للمرؤسين:**

تؤدى دراسة السلوك الإنسان للعاملين فى المستويات الإدارية الدنيا إلى تحقيق العديد من الفوائد للإدارة وفى اتجاه تحقيق الكفاءة الإنتاجية: والحقيقة أن العاملين فى المنشآت الآن يقضون معظم نهارهم فى المنشأة ويجرون العديد من التعاملات فيما بينهم وبينهم وبين المديرين.

وهذه المساحة الزمنية العريضة وما يجرى خلالها من تعاملات تعزز ضرورة الاهتمام بأسس السلوك الإنسانى وتعريفهم بها بالشكل المناسب لمستواهم الوظيفى والثقافى ويمكن إجمال فوائد دراسة السلوك الإنسانى للمرؤسين فيما يلى:

١- فهم العامل لنفسه ومعرفة مميزاته السلوكية وبالتالى يستطيع أن يقدر بشكل أفضل قدراته وامكاناته.

٢- محاربة الاتجاهات السلبية التى تنشأ بين العاملين بمساعدة العاملين أنفسهم وتعزيز الاتجاهات الايجابية.

ومن أمثلة الاتجاهات السلبية التباطؤ فى العمل بحجة عدم كفاية المرتبات أو لتجنب الخطأ وبالتالى تجنب العقاب الإدارى. ومن أمثلة الاتجاهات الايجابية تجويد الإنتاج وحسن معاملة الجمهور والزملاء وتكون مهمة دراسة السلوك الإنسانى منصبة على تحويل السلوكيات السلبية إلى سلوكيات ايجابية أو على الأقل تحديد تلك السلوكيات السلبية.

٣- إفادة العاملين من دراسة السلوك فى حياتهم الخاصة وذلك فى إطار تعامل الفرد مع سائر أفراد المجتمع وكذلك فى محيط أسرته.

وهذه الافادة –من خلال دراسة السلوك الإنسانى– التى يحققها الفرد فى علاقاته الخاصة تنعكس فى شكل استقرار نفسى فى محيط عمله ومن ثم يكون أكثر استعداداً لبذل مزيد من الجهد.

٤- تحسين علاقة العامل مع رئيسه فى العمل وفهم معنى تعليماته وذلك بزيادة قدرة العامل على فهم الحالة النفسية لرئيسه فى العمل.

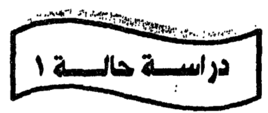
٥- استقطاب العاملين المحايدين والشاذين فى سلوكهم وتحويل اتجاهاتهم فى العمل إلى اتجاهات ايجابية تؤدى إلى تحقيق أهداف المنشأة وذلك بجعل هؤلاء العاملين أقدر على تفهم علاقة الارتباط بين مصالحهم ومصالح المنشأة بشكل منطقى.

٦- مساعدة العاملين على استيعاب أى تغيير فى إطار العمل بشكل نفسى سليم مثل استيعاب العاملين لتغير القيادات أو تغير الآلات من حيث النوعية أو الصنف أو استيعاب النقل إلى إدارة أو عمل آخر أو استيعاب الانضمام إلى مجموعة عمل جديدة وغير ذلك من المواقف النفسية التى قد تؤدى إلى اضطراب لدى بعض العاملين. ومن شأن هذا الاستقرار النفسى للعاملين الذين يواجهون تغير الظروف أن يساعد على زيادة احتمالات الإنتاجية لديهم.

٧- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال تحقيق تفاهم متبادل بين بعضهم البعض وبينهم وبين المديرين والعمل على سيادة روح الفريق بينهم.

٨- إعطاء فرصة أكبر للعاملين لاقتراح أو اختراع أساليب جديدة سواء فى الناحية النفسية أو الإدارية أو الفنية كنتيجة لاستقرارهم النفسى.

ومما تقدم يتضح أن ثمة أهمية كبرى تتأتى من دراسة السلوك الإنسانى سواء لدى المستويات الإدارية العليا أو سائر العاملين بالمنشأة.




## هل يحتاج المحاسبين إلى معرفة بالسلوك التنظيمى؟

كانت جيلان مصطفى وعالية طارق فى السنة الأولى محاسبة فى أحد الجامعات المصرية وقد جلسا معا يتناقشان فى أواخر أبريل فى مقررات العالم التالى، وقالت جيلان: كان من الممكن أن تكون المواد الدراسية سهلة فى العام القادم إذا كانت تركز على المحاسبة فقط بدون المواد المتعلقة بالعلوم السلوكية، وردت عاليه قائلة: أننى سوف أتخصص فى مراجعة الحسابات، وأنت؟ ردت جيلان: الضرائب.

فقالت عالية: لماذا يضيعون وقتا فى دراسة العلوم السلوكية؟ ألم يكن من الأجدى التركيز على دراسة المحاسبة المالية وأساليب التحليل وأنظمة المعلومات؟ ولماذا ندرس مواد مثل التسويق والعلوم السلوكية؟ أشك فى أن هذه المواد سوف تفيدنا بأى شئ، وكان يجب التركيز على دراسة الضرائب وحساب التكاليف ومراجعة الحسابات.

قالت جيلان: أنت على صواب، أنا أود أن أدرس كافة مواد الضرائب الممكنة لأن هذا مجال صعب وهناك الكثير من القوانين التى يجب معرفتها، فلماذا يعطوننا المواد التى لا تفيدنا؟ المحاسبة هى مهنة تحتاج إلى مهارات فنية مثل الطب والمحاماة، والأطباء والمحامين لا يأخذون مواد فى دراسات العلوم السلوكية أو التسويق، ولكن ربما تتداخل المحاسبة مع الإدارة ولذلك يتعين علينا دراسة كل هذه المواد.

فقالت عاليه معبرتاً عن إحباطها: اتحدى العميد أن يشرح لنا أهمية دراسة العلوم السلوكية لنا، وأنا اتوقع أن التحق بشركة محاسبة وأعمل فى مجال مراجعة الحسابات وأتوقع أن تلتحقى أنت بشركة كبيرة وتعملى فى مجال حساب الضرائب، إذن ما فائدة دراسة العلوم السلوكية؟

## عزيزى الطالب

فى ضوء دراسة الحالة السابقة وما تعلمته من مفهوم العلوم السلوكية ومفهوم السلوك الإنسانى وأهداف دراسة العلوم السلوكية -برجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما قيمة دراسة العلوم السلوكية لطلبة المحاسبة؟

٢- ما فائدة دراسة العلوم السلوكية لمراجع حسابات فى شركة محاسبة كبيرة؟ أو لخبير ضرائب يعمل فى شركة كبيرة؟

٣- هل تقل قيمة دراسة العلوم السلوكية فى حالة مكاتب صغيرة تقدم خدمات استشارية لشركات صغيرة؟

٤- ما فائدة دراسة التسويق لطلبة المحاسبة؟

٥- ما مدى جدية الاعتراض بعدم وجود وقت كافى لدراسة العلوم السلوكية؟

الفصل الثانى

# البحث العلمى فى العلوم السلوكية

**الأهداف الإجرائية:**

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- طرق تكوين المعتقدات.
- مفهوم البحث العملي.
- سمات التفكير العلمى.
- تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي.
- مفهوم البحث الوصفى وخطواته وأدواته.
- مفهوم البحث التجريبى وخطواته وأدواته.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:**

- ألم الطالب بمفهوم البحث العلمي وسمات التفكير العلمي.
- ألم الطالب بمفهوم وخطوات كل من البحث الوصفى والتجريبي وأدوات كل منهم.

# المحتويـــات

أولا : طرق تكوين المعتقدات.

ثانيــا : مفهوم البحث العلمى.

ثالثـــا : سمات التفكير العلمى.

رابعـــا : تصنيف البحوث فى مجال السلوك التنظيمى.

خامسا : مفهوم البحث الوصفى وخطواته وأدواته.

سادسا : مفهوم البحث التجريبى وخطواته وأدواته.

ب- الانتقال في الحكم من الجزء إلى الكل : ومن أمثلة ذلك :

- قطعة من الحديد تمددت بالحرارة ثم قطعة أخرى حدث لها نفس الشيء (الجزء)
  إذن كل الحديد يتمدد بالحرارة (الكل)
- الموظف الأول أهم ما يحفزه النقود وكذلك الثاني والثالث (الجزء)
  إذن النقود هي أهم حافز لكل الموظفين (الكل)

إن أهم مشكلات البديهة أن الشواهد لا تقوم على دليل أو أساس علمي ، لذا فإن الأحكام أو المعتقدات البديهية قد لا تكون صحيحة في كل الأحوال . فمثلا هل الموظف الأكثر سعادة في العمل بالضرورة أكثر إنتاجية ؟ من المنطقي أن تكون الإجابة نعم ولكن الواقع قد يكون غير ذلك ، فالموظف قد يكون راض عن عمله ولكن غير منتج .

٥- العلم أو الأسلوب العلمي : **Science or Scientific Method**

يعتبر العلم أو الأسلوب العلمي أهم طرق تكوين النظريات كما سنرى لاحقا من خطواته المقننة السليمة التي تحاول الابتعاد عن الأخطاء والتحيز . ولكن ما مفهوم كلمة العلم ؟ إن كلمة العلم من الكلمات التي تم تحريفها في مجتمعاتنا ، حيث يرى الكثيرون أنها تعني دراسة الكون ، أو التجارب المعملية، أو المعارف الهندسية والطبية ، وغير ذلك من مجالات العلوم الطبيعية . إن هذه النظرة خاطئة بكل تأكيد لأن العلم لا يشتمل على هذه المجالات فحسب وإنما يشتمل أيضا على كافة العلوم الاجتماعية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم السلوك التنظيمي .

وهناك منظورين مستقلين ومتكاملين لمفهوم العلم هما :

أ- المنظور الاستاتيكي : والذي يعرف العلم على أنه نشاط يهدف لتقديم معلومات منظمة ، ومن ثم تنحصر مهمة العالم في اكتشاف حقائق جديدة وإضافتها للمعارف السابقة .

ب- المنظور الديناميكي : والذي يعرف العلم على أنه نشاط يهدف لحل المشكلات الواقعية أكثر من إضافة حقائق جديدة .

وتستخدم دراسة السلوك التنظيمي المنظورين معا فالمنظور الاستاتيكي هاما للباحث الذي يستقصي المعلومات من أوضاع مختلفة كالمنظمات والمختبرات ومن منظمات مختلفة صناعية وخدمية وتجارية . في محاولة

لصياغتها في شكل نظريات ، أما المنظور الديناميكي فيناسب المدير الذي يبحث عن نظريات سابقة تساعده في علاج ما يتعرض له من مشكلات واقعية .

**ثانيا : مفهوم البحث العلمي :**

تتعدد تعريفات البحث العلمي ومنها :

- البحث العلمي هو محاولة دقيقة ومنظمة وناقدة للتوصل إلى حلول لمختلف المشكلات التي تواجه الإنسان وتثير قلقه وحيرته .
- البحث العلمي هو استقصاء منظم يهدف إلى اكتشاف معارف والتأكد من صحتها عن طريق الاختبار العلمي .

وعلى الرغم من تعدد تعريفات البحث العلمي ، إلا أنها تشترك جميعا في النقاط التالية :

١- البحث العلمي محاولة منظمة ، حيث يتبع أسلوبا معينا ولا يعتمد على الطرق غير العلمية .

٢- إن البحث العلمي يختبر المعارف والعلاقات التي يتوصل إليها ولا يعلنها إلا بعد فحصها وتجريبها .

٣- إن البحث العلمي يشمل كافة ميادين الحياة ومشكلاتها ويستخدم في كافة المجالات على حد سواء .

**ثالثا : سمات التفكير العلمي :**

**١- التراكمية : Accumulation**

إن كل باحث يضيف جديدا إلى المعرفة ، فتتراكم المعرفة وينطلق الباحث مما توصل إليه الباحثين السابقين فيصحح أخطائهم أو يكمل خطواتهم أو يلغي معرفة سابقة عاشت فترة من الزمن .

**٢- التنظيم : Organizing**

إن التفكير العلمي يستند إلى التنظيم من حيث تنظيم طريقة التفكير وتنظيم العالم الخارجي ، فالباحث لا يدرس ظواهر متباعدة بل يدرس الظاهرة في علاقاتها بالظواهر الأخرى .

**٣ـ البحث عن الأسباب : Searching for Causes**

يهدف العلم إلى فهم الظواهر التي يدرسها ، ولا يتم هذا الفهم من خلال الوصول إلى المعلومات والحقائق بل لابد من تفسير هذه الظواهر عن طريق معرفة أسبابها وعوامل نشأتها وتطورها .

**٤ـ الشمولية واليقين : Comprehension and Certainty**

إن هدف العلم هو التوصل إلى تعميمات ونتائج تتسم بالشمول وتنطبق على أكثر من ظاهرة وأكثر من موقف .

والتفكير العلمي يتسم بالشمولية واليقين ، حيث أن الباحث لا يدرس مشكلة محددة كهدف بل ينطلق من هذه المشكلة للتوصل إلى نتائج وتعميمات تشمل الظواهر المشتركة مع موضوع دراسته .

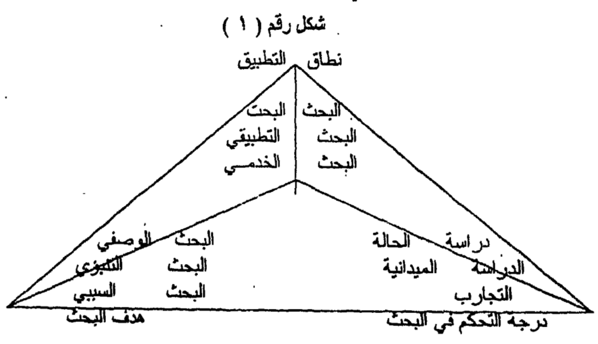
**٥ـ الدقة والتجريد : Accuracy and Abstraction**

إن البحث العلمي يتسم بالدقة ، فالباحث يحاول تحديد مشكلته بدقة وتحديد أساليبه بدقة ، فلا يستخدم كلمات لها صفة القطع أو التأكيد ، فالحقيقة العلمية احتمالية ويحاول الباحث تحديد نسبة هذا الاحتمال .

**رابعا : تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي :**

يمكن تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي من ثلاث زوايا ، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

**شكل رقم ( ١ )**



وفيما يلي شرح لهذه التصنيفات الثلاثة :

**١ - من حيث نطاق التطبيق :**

يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أنواع هي :.

**أ- البحث البحت : Outright Theoretical Research**

ويتم إجراء هذا البحث أساسا بغرض زيادة المعرفة ، حيث يهتم الباحث بفهم ظاهرة أو متغير ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيق نتائج بحثه في الواقع العملي . ومثال ذلك قيام الباحث بتجميع كل أو معظم ما كتب عن ظاهرة معينة كدوران العمل ، ثم كتابة بحث نظري يوضح أسباب ونتائج هذه الظاهرة .

**ب- البحث التطبيقي : Applied or Practical Research**

ويقوم برصد ملاحظات في الواقع العملي ومحاولة تفسيرها واستخدام النتائج لتحسين الظواهر التي تم ملاحظتها . ومثال ذلك ملاحظة الباحث لارتفاع معدل غياب العاملين في إحدى المنظمات ، فقام بإجراء بحث تطبيقي على كل العاملين في هذه المنظمة أو جزء منهم لمعرفة أسباب هذه الظاهرة ومحاولة علاجها . لذا يقال أن للبحث التطبيقي قيمة مرتفعة في المجال العملي مقارنة بالبحث البحت .

**جـ- البحث الخدمي : Consultive Research**

ويتمثل في قيام إدارة المنظمة بالتعامل مع الباحث كمستشار لعلاج مشكلة ما كمشكلة انتشار حوادث السرقة والتخريب بين العاملين نظير أجر متفق عليه . أي أن الفرق بين البحث التطبيقي والبحث الخدمي هو أنه في البحث التطبيقي يقوم الباحث بنفسه برصد المشكلة كجزء من سلسلة أبحاثه ويحاول علاجها تطوعا ، أما في البحث الخدمي فيقوم الباحث بعلاج المشكلة بعد رصدها من قبل المنظمة وذلك مقابل أجر .

**٢ - من حيث درجة التحكم في البحث :**

يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أنواع هي :

**أ- دراسة الحالة : Case Study**

ويتمثل في استخدام الباحث لبيانات أو معلومات لا يتوافر له أي قدر من التحكم فيها ، حيث أن الحالة تكون قد وقعت من قبل أي أن البحث

يتم بأثر رجعي ويكون دور الباحث هو وصف ما جرى بعد وقوع الحدث . ومثال ذلك قيام الباحث برصد النتائج أو التتابعات المترتبة على قيام الإدارة بتطبيق سياسة جديدة جديدة للأجور والحوافز بعد فترة كسنة مثلاً .

ب- الدراسة الميدانية : Field Study

وهي الدراسة التي يتوافر فيها للباحث درجة من التحكم فتي كل من: الفروض التي يتم اختبارها ، ومفردات أو عينة البحث (الناس الذين يتم دراستهم ، وأسلوب جمع البيانات - الاستقصاء أو المقابلة الشخصية أو الملاحظة - والفترة الزمنية لإجراء الدراسة) . وبرغم ذلك لا يتوافر للباحث أي تحكم في متغيرات البحث . مثال ذلك ، عند قيام الباحث بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء ، فإنه يتحكم في الفروض (حيث يحق له افتراض تواجد أو عدم تواجد علاقة بين المتغيرين) ، وفي عينة البحث (هل يتم التطبيق على العاملين ككل أم جزء منهم) ، وفي أسلوب جمع البيانات وتوقيت جمعها . إلا أنه لا يتحكم في متغيرات البحث ، فقد يتضح من النتائج تواجد علاقة بين العدالة التنظيمية والأداء ، إلا أن هذه العلاقة في الواقع وهمية لأنها ترجع لمتغير آخر لم يتم التحكم فيه كالرضا الوظيفي مثلاً .

جـ- التجارب : Experimental Study

وتتيح للباحث التحكم في متغيرات الدراسة بجانب التحكم في الفروض، ومفردات العينة ، وأسلوب جمع البيانات ، والفترة الزمنية لإجراء الدراسة . وسوف نعود لشرح التجارب بالتفصيل لاحقاً .

٣- من حيث هدف البحث :

يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أنواع هي :

أ- البحث الوصفي : Attributive Research

ويهدف لوصف العلاقة بين متغيرين في الواقع الحالي كالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي دون التنبؤ بأحد المتغيرين في المستقبل أو تحديد علاقة السببية (السبب والنتيجة) بين المتغيرين . وسوف نعود لشرح البحث الوصفي بالتفصيل لاحقاً .

ب- البحث التنبؤي : Predictive Research

ويهدف للتنبؤ بمتغير ما كالتنبؤ بالأداء الوظيفي للعاملين في ضوء مجموعة من المحددات كالأجور والقدرات . وبرغم أنه لا توجد تنبؤات دقيقة في مجال السلوك التنظيمي إلا أن هذا لا يقلل من أهمية هذا النوع من البحوث الذي لا زال مستخدما في مجال السلوك التنظيمي .

جـ- البحث السببي : Causative Research

ويهدف لمعرفة اتجاه العلاقة بين متغيرين . فعند دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، فهناك أربع علاقات اتجاهية محتملة هي:

الرضا ← يؤدي إلى ← الأداء

الأداء ← يؤدي إلى ← الرضا

الرضا ↔ يؤدي إلى ↔ الأداء

الرضا ؟ الأداء

لا توجد علاقة سببية

خامساً : البحث الوصفي :

يعتمد البحث الوصفي على قيام الباحث بدراسة الواقع مع التعبير عنه تعبيراً دقيقاً .

وقد بدأ هذا الأسلوب في البحث في نهاية القرن الثامن عشر حيث قامت دراسات لوصف حالة السجون الإنجليزية ومقارنتها بالسجون الفرنسية والألمانية ، كما نشطت هذه الدراسات في القرن التاسع عشر حيث ركزت الدراسات الاجتماعية على وصف الحالة الاقتصادية والاجتماعية للطبقة العاملة في فرنسا ثم في بعض الدول الأوروبية الأخرى . ولكن التطور الهام الذي ساهم في تطوير الأسلوب الوصفي كان في القرن العشرين خاصة في نهايته مع ظهور الأحزمة المتخصصة للتحليل الإحصائي .

وكان الأسلوب الوصفي مرتبطا منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ، وما زال هذا الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات

الإنسانية . وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي في كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية ، فإذا أراد الباحث أن يدرس السلوك الشرائي للأطفال ، أو أنواع الضغوط الوظيفية التي يواجهها العاملون ، فإنه ليس أمامه سوى اختيار عينة من الأطفال أو العاملين ودراستهم للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة من الثقة . ويجب الإشارة إلى أن استخدام الأسلوب الوصفي لا يقتصر على المجالات الإنسانية ، بل يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة مثل وصف الظواهر الفلكية والفيزيائية والكيميائية وغيرها .

ويمر إجراء البحث الوصفي بالخطوات التالية :

١- الشعور بمشكلة البحث وجمع بيانات تساعد في تحديدها .
٢- تحديد المشكلة التي يريد الباحث دراستها وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال..
٣- وضع فرض أو مجموعة من الفروض كحلول مبدئية للمشكلة .
٤- وضع الافتراضات التي سيبني عليها الباحث دراسته .
٥- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها .
٦- اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات كالاستقصاء أو المقابلة أو الملاحظة، وذلك وفقا لطبيعة مشكلة البحث أو فروضه .
٧- القيام بجمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة .
٨- تصنيف البيانات المجمعة أو تنظيمها .
٩- التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها .
١٠- اختبار صحة الفروض وإصدار التوصيات .

وفيما يلي شرح لأهم الخطوات السابقة :

## مشكلة البحث Research Problem

إن مشكلة البحث هي موقف غامض لا نجد له تفسيرا ، أو تساؤلات أمام الباحث مع تواجد رغبة لديه في الوصول إلى الحقيقة .

ويفضل صياغة مشكلة البحث في صورة تساؤلات محددة . ولنأخذ الأمثلة التالية :

- إذا شعر الباحث بعدم اهتمام الطلاب حاليا بالتحصيل الدراسي ، ولا يعرف سببا لذلك ، فهو يواجه مشكلة ! ويتم صياغتها على النحو : لماذا لا يهتم الطلاب بدروسهم ؟ هل هذا يرجع إلى أسلوب التدريس ؟ أم إلى المناهج الدراسية ؟ .
- إذا شعر الباحث أن العاملين بالإدارة الدنيا بإحدى الشركات يعانون من ضغوط العمل ، ولكنه لا يعرف ما تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي ، فهو يواجه مشكلة ! ويتم صياغتها على النحو التالي : ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمستوى الإدارة الدنيا ؟ .

ويراعى عند صياغة مشكلة البحث ما يلي :

١- وضوح الصياغة ودقتها بحيث تعكس متغيرات الدراسة . فإذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي ؟ وما دور النوع أو الجنس في ذلك ؟ فهناك ثلاثة متغيرات هي : ضغوط العمل ، والأداء الوظيفي ، والنوع أو الجنس .

٢- عدم التوسع في تحديد المشكلة وعدم التضييق الزائد في تحديدها .

٣- أن تكون صياغة المشكلة قابلة للحل أي أن تكون المتغيرات قابلة للقياس العلمي السليم .

## فروض البحث Research Hypothesis

الفروض هي حلول أو تفسيرات مؤقتة يضعها الباحث لحل مشكلة البحث ، فهي استنتاجات من الباحث ، ولكنها ليست استنتاجات عشوائية ولكن استنتاجات مبنية على معلومات أو نظرية أو خبرة عملية محددة .

وبعبارة أخرى ، فإن الفرض على علاقة بين متغيرين أو أكثر قد تثبت صحتها وقد يثبت عدم صحتها .

**مثال :**

مشكلة البحث : ما هي مسببات انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين ؟ هل لنظام التدريب المتبع دورا في ذلك ؟

فروض البحث :

يمكن هنا للباحث صياغة الفرض التالي :

توجد علاقة معنوية بين نظام التدريب والأداء الوظيفي .

وبالنظر للفرض السابق نجده يتفق مع تعريف الفرض السابق عرضه، فهو يوضح تفسيرا أو استنتاجا مبدئيا من الباحث لسبب انخفاض الأداء الوظيفي وهو نظام التدريب المتبع ، وهو بالطبع استنتاج غير عشوائي فقد يبنيه الباحث بناء على معلومات حصل عليها بشأن ضعف فعالية نظام التدريب ، أو بناء على نظرية سابقة تنص على ان نظام التدريب الفعال هو من أهم عوامل جودة الأداء الوظيفي . أيضا يلاحظ أن الفرض السابق يتضمن علاقة مبدئية بين متغيرين هما : نظام التدريب ، والأداء الوظيفي . وهذه العلاقة قد تثبت صحتها أو يثبت عدم صحتها عند استكمال إجراء الدراسة الوصفية .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروقا بين الفروض وبين اربعة مصطلحات أخرى هي : الافتراضات ، والنظريات ، والقوانين ، والمسلمات أو الحقائق ، وذلك على النحو التالي :

### ١ - الافتراضات : Assumptions

الافتراضات هي مجموعة من العبارات يضعها الباحث أساسا لبحثه ، ويسلم بصحتها دون أن يحتاج إلى إثباتها وإقامة الدليل عليها . ومن أمثلة ذلك : بافتراض بقاء الأشياء الأخرى على حالها ، بافتراض التماثل بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو العمل .

### ٢ - النظريات : Theories

تتشابه الفروض مع النظريات في كونها تصورات أو تخيلات ذهنية لتفسير علاقة ما ، ولكن مجال النظرية أكثر سعة من الفروض ، فالنظرية تشمل فروض عدة ، وبالتالي تتطلب جهودا أكبر لإثبات صحتها ، وبذلك تكون النظرية بعد إثباتها أكثر قدرة من الفرض على تفسير قدر أكبر من الظواهر .

### ٣ - القوانين : Laws

القانون يمثل علاقة ثابتة بين متغيرين أو أكثر تحت ظروف معينة ، لذا فالقانون أكثر ثقة من النظرية والفروض .

### ٤ - المسلمة أو الحقيقة : Fact

المسلمة أو الحقيقة هي بديهيات يعرف الجميع صحتها . ومن أمثلة ذلك: الأرض كروية ، والخط المستقيم أقصر طريق بين نقطتين

وبالنسبة للعلوم الاجتماعية والسلوكية ، فإن هناك نظريات عديدة ، إلا أنه يندر تواجد القوانين ، ولا توجد مسلمات أو حقائق . وبرغم ذلك يجب التأكيد على أن النظريات في العلوم الاجتماعية والسلوكية توضح العلاقات بين المتغيرات ولكنها لا تعطي تفسيرا قاطعا للأسباب كما هو الحال في العلوم الطبيعية . فمثلا تنص نظرية الأهداف على أن وضع أهداف وظيفية محددة وقابلة للقياس والتحقيق ومرتبطة بعمل الفرد وذات وقت محدد لتحقيقها يؤدي إلى تحسين أداء الفرد فالسكرتيرة سوف يكون أدائها أفضل إذا طلب منها كتابة ٧٠ كلمة في الدقيقة عما لو طلب منها بذل قصارى جهدها في كتابة الرسائل . وفي هذا المثال نجد أن نظرية الأهداف افترضت وجود علاقة بين الهدف والأداء ولكنها لم تفسر هذه العلاقة . فقد يكون التفسير هو أن مجرد معرفة الفرد لما هو مطلوب منه بدقة يجعله يبذل قصارى جهده في عمله ، وقد يرجع التفسير إلى أن معرفة الشخص لما هو مطلوب منه في عمله يجعله يشعر باحترام المنظمة له فيسعى لرد الجميل لها من خلال الجهد في العمل .

ويراعى عند صياغة الفروض ما يلي :

١- بساطة أو وضوح الصياغة .

٢- اتساق الفرض كليا أو جزئيا مع النظريات القائمة .

٣- معقولية الفرض بمعنى ألا يكون خياليا .

٤- ألا ينطوي الفرض على حقيقة مسلمة .

٥- ألا يتضمن الفرض تفسيرا للعلاقة ، فلا نقول : بسبب كذا ، فإنّ هناك علاقة ما .

٦- إمكانية اختبار صحة الفرض .

## عينة البحث Research Sample

إن مجتمع البحث Population هو جميع الوحدات أو المفردات التي تكون مشكلة البحث . فإذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الحكومية ؟ فهنا يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في المنظمات الحكومية .

وهناك أسلوبان للبحث هما :

١- الحصر الشامل : ويعني دراسة كل مفردات مجتمع البحث إذا أمكن للباحث ذلك بأن يكون مجتمع البحث صغيرا .

٢- العينة : وتعني دراسة جزء من مجتمع البحث طالما أن مجتمع البحث كبيرا (كما في المثال السابق فمجتمع البحث يضم كل العاملين بالقطاع الحكومي) أو أن مجتمع البحث غير محدود أي يصعب حصره (كما في حالة دراسة رضا مستخدمي خدمة مترو الأنفاق ، فمستخدمي هذه الخدمة يصعب تحديدهم بدقة) . إن استخدام العينة يرجع إلى الأسباب التالية :

أ- إن الحصر الشامل يتطلب وقتا طويلاً وجهدا شاقا وتكاليف مادية مرتفعة.

ب- لا حاجة لدراسة المجتمع كله ، فالعينة السليمة توصل إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع البحث .

وتمر عملية اختيار العينة بالخطوات التالية :

١- تحديد المجتمع الأصلي تحديدا واضحا ودقيقا . فإذا كانت مشكلة البحث هي: ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين ؟ فإن الباحث يجب أن يحدد مجتمع البحث بدقة : هل هو جميع العاملين في المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة ؟ أم المنظمات العامة فقط ؟ أم الخاصة فقط ؟ وهل هو جميع العاملين ؟ أم العاملين في مستوى تنظيمي معين ؟ وهكذا .

٢- تحديد وحدة المعاينة Sampling Unit وإعداد الإطار Frame . فوحدة المعاينة هي الوحدة التي سوف يتم دراستها وجمع مختلف البيانات منها ، أما الإطار فهو قائمة كاملة مسلسلة تحتوي على جميع وحدات المعاينة في المجتمع . ففي المثال السابق مباشرة ، فإن وحدة المعاينة هي الفرد العامل ، والإطار هو كشف بأسماء كافة العاملين الذين تتعلق بهم مشكلة البحث .

٣- تحديد حجم ونوع العينة بدقة . فحجم العينة يؤثر في دقة النتائج التي سيصل إليها الباحث السلوكي . وبالنسبة لأنواع العينات فتنقسم إلى نوعين أساسيين هما :

**أ- المعاينة الاحتمالية : Probabilistic Sampling**

وهي المعاينة التي تعطي احتمالات متساوية وفرص متكافئة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة ، أي أن احتمال ظهور كل مفردة من مفردات المجتمع في العينة يكون معلوما مقدما . وهذه المعاينة

هي الأكثر استخداما في دراسة السلوك التنظيمي . فإذا كان الباحث يدرس أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين بإحدى المنظمات الكبرى وعددهم ٢٠٠٠ فرد ، واختار عينة قوامها ٤٠٠ فرد لإجراء الدراسة فهناك احتمال متكافئ ومتساوي لأن يدخل أي فرد من العاملين بالمنظمة في العينة ، وهذا الاحتمال قدره في هذا المثال ٢٠%.

**ب- المعاينة غير الاحتمالية : Judgment Sampling**

وهي المعاينة التي لا تعطي احتمالات متساوية أو فرصا متكافئة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة وإنما تعتمد بصفة أساسية على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات العينة . وهذه المعاينة شائعة الاستخدام في بحوث التسويق والرأي العام . فإذا أراد الباحث أن يدرس الرأي العام في قضية ما كإدمان الشباب فإنه يختار عددا من الناس يقابلهم بالصدفة أثناء وقوفه في الطريق أو يختار عمدا مجموعة من المتخصصين في الإدمان للحصول على رأيهم . وبرغم أن هذه المعاينة ليس لها أساس إحصائي يمكننا من تعميم نتائجها ، إلا أن هناك بعض الظروف العملية أو الاضطرارية التي تبرر استخدامها.

## طرق جمع البيانات Methods of Data Collection

هناك ثلاث طرق لجمع البيانات في مجال بحوث السلوك التنظيمي وهي : الاستقصاء أو الاستبيان ، والمقابلة الشخصية ، والملاحظة . وفيما يلي شرح لهذه الطرق :

**الاستقصاء أو الاستبيان : Questionnaire**

تمر عملية تصميم الاستقصاء بالخطوات التالية :

١- تحديد المتغيرات الأساسية التي سوف يتم قياسها من خلال الاستقصاء وذلك في ضوء مشكلة وفروض البحث . فإذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي ؟ ، فهناك متغيرين هما : ضغوط العمل (ويطلق عليه المتغير المستقل أو المؤثر) ، والأداء الوظيفي (ويطلق عليه المتغير التابع أو المتأثر) .

٢- تقسيم المتغير الأساسي إلى متغيرات فرعية في حالة الرغبة في ذلك . فمن الممكن أن يتم قياس متغير ضغوط العمل كمتغير أحادي ، ومن الممكن

ب- تجنب وضع أسئلة لا مبرر لها وغير هامة لأن ذلك يشعر المستقصى منهم بعدم أهمية الاستمرارية في الإجابة .

جـ- التأكد من ارتباط كل سؤال بأحد متغيرات الدراسة بما يسهم في اختبار صحة الفروض وتحقيق أهداف الدراسة .

د- إذا كان بالإمكان الحصول على المعلومات من مصادر أخرى كالسجلات التنظيمية ، فلا داع لأن يطلبها الباحث في الاستقصاء .

**٢- قواعد تتعلق بصياغة الأسئلة :**

يراعي الباحث ما يلي :

أ- استخدام الكلمات العامة التي يتفق الناس على معانيها ، فلا داع للكلمات غير الشائعة أو المصطلحات الفنية التي لا يفهمها غير المتخصصين .

ب- صياغة الأسئلة بعبارات واضحة بحيث يكون من السهل على المستقصى منهم إدراك المطلوب من السؤال .

جـ- أن تكون الجمل المستخدمة في صياغة الأسئلة قصيرة ومترابطة المعنى .

د- صياغة الأسئلة ذات الطابع الكمي أي التي تحتاج إلى إجابة رقمية بشكل مباشر . مثل : ما هو عمرك ؟

هـ- أن يحتوي السؤال الواحد على فكرة واحدة فقط أو متغير واحد فقط . فسؤال مثل : هل تؤيد زيادة عدد ساعات العمل و تجديد أثاث مكتبك ؟
نعم لا
هذا السؤال يؤدي إلى حيرة المستقصى منه في الإجابة لأنه قد يؤيد أحد المتغيرين ويرفض الأخر ، لذا يجب تجزئة هذا السؤال إلى سؤالين هما:
هل تؤيد زيادة عدد ساعات العمل ؟ نعم لا
هل تؤيد تجديد أثاث مكتبك ؟ نعم لا

و- تجنب الأسئلة التي تحتاج لتفكير عميق أو دقيق في الإجابة عليها ، فسؤال مثل : إن معظم الناس لا يفهمون جيداً مدى تأثر حياتهم بالأحداث الطارئة أو المفاجئة . غير موافق محايد موافق : هذا السؤال يؤدي إلى حيرة المستقصى منه في الإجابة لأنه قد لا يفهم معنى السؤال، ومن الأفضل صياغة هذا السؤال كما يلي : إن الأحداث

الطارئة أو المفاجئة تؤثر في حياة الإنسان دون أن يستطيع السيطرة عليها . غير موافق محايد موافق

ز- تجنب الأسئلة التي تعتمد أساساً على قوة الذاكرة ، لأن الذاكرة تختلف من شخص لآخر .

ح- تجنب الأسئلة التي تشعر المستقصى منه بالحرج ، كسؤال المرأة عن عمرها أو السؤال المباشر عن عيوب الشخصية أو العيوب الأخلاقية .

ط- تجنب الأسئلة التي توحي للمستقصى منه بإجابة معينة . مثال : ألست معي في أن أسعار السلع الآن مرتفعة جداً ؟ نعم لا
هذا السؤال إجابته المتوقعة هي نعم لرغبة المستقصى منه في تأييد رأي الباحث ، لذا يجب صياغته كما يلي :
ما رأيك في أسعار السلع الآن ؟ مرتفعة منخفضة

**٣- قواعد ترتبط بترتيب الأسئلة :**

يراعي الباحث ما يلي :

أ- البدء بالأسئلة السهلة التي تتعلق بالنواحي الديموجرافية كالسن والحالة الاجتماعية وغير ذلك .

ب- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي متسلسل ، فلا يجوز أن ينتقل المستقصى منه من موضوع إلى آخر ثم يعود إلى الموضوع نفسه مرة أخرى .

**٤- قواعد تراعى لضمان صدق الإجابة :**

يراعي الباحث ما يلي :

أ- وضع أسئلة توضح مدى صدق المستقصى منه .
مثال : هل اضطررت للكذب ولو مرة واحدة ؟ نعم لا
إن الإجابة المحتملة لهذا السؤال هي نعم ، أما إذا أجاب المستقصى منه بلا فإن ذلك يعني أنه غير دقيق في إجاباته .

ب- وضع أسئلة ترتبط إجاباتها بإجابات أسئلة أخرى موجودة في الاستقصاء .
مثال : كم سنة عمرك ؟
في أي سنة تزوجت ؟
ما تاريخ ولادة ابنك ؟

إن تواجد خلل أو تقاطع في إجابات هذه الأسئلة قد يكشف عن عدم دقة المستقصى منه في الإجابة ، فالمفروض أن تكون إجابات هذه الأسئلة منطقية ، كأن يكون تاريخ ولادة الطفل بعد الزواج مثلاً .

**المقابلة الشخصية : Interview**

يمر إجراء المقابلة بالمراحل الثلاث التالية :

**المرحلة الأولى : الإعداد للمقابلة :**

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الأربع التالية :

١- تحديد أهداف المقابلة وطبيعة المعلومات التي يريد الباحث الحصول عليها .

٢- تحديد أفراد العينة الذين سيقابلهم الباحث ، ويشترط أن تتوافر في هؤلاء الأفراد الرغبة في إعطاء المعلومات المطلوبة .

٣- تحديد أسئلة المقابلة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة بحيث تتوافر في الأسئلة الوضوح والموضوعية ، كما يحدد الباحث طريقة توجيه الأسئلة وترتيبها .

٤- تحديد مكان المقابلة وزمانها ، بحيث يكون المكان مقبولاً ومريحاً من جانب المستقصى منهم (أفراد العينة) ، كما يجب ألا يتعارض وقت المقابلة مع الأعمال التي يمارسها المستقصى منهم .

**المرحلة الثانية : تنفيذ المقابلة :**

يراعي الباحث أثناء المقابلة ما يلي :

١- البدء بحديث مشوق غير متكلف والتقدم التدريجي نحو توضيح أهداف المقابلة وتوضيح الدور المطلوب من المستقصى منه .

٢- إظهار الدفء والود نحو المستقصى منه ، بحيث يشعر المستقصى منه بالأمن مما يشجعه على الإجابة بصدق على الأسئلة .

٣- البدء بمناقشة الموضوعات المحايدة التي لا تحمل صفة انفعالية أو شخصية حادة لدى المستقصى منه ، ثم الانتقال التدريجي نحو الموضوعات ذات الطابع الانفعالي .

٤- شرح السؤال للمستقصى منه إذا كان ذلك ضرورياً .

٥- إعطاء الوقت الكاف للمستقصى منه لتقديم الإجابة ، ويجب أن يبقى الباحث منصتاً طوال وقت الإجابة ، ويقوم بحركات أو إشارات معينة تساعد المستقصى منه على الاستمرار في الحديث .

٦- توجيه المستقصى منه نحو الالتزام بالسؤال ومنعه بأسلوب مهذب من سرد معلومات غير هامة .

٧- عدم القيام بأي تصرفات تظهر دهشة الباحث من المعلومات التي يقدمها المستقصى منه أو استنكاره من السلوكيات التي مارسها المستقصى منه .

٨- عدم إحراج المستقصى منه واتهامه وتوجيه أسئلة هجومية له تضطره للدفاع عن نفسه ، مما يؤثر سلبا على الجو الودي للمقابلة .

**المرحلة الثالثة : تسجيل المقابلة :**

يراعي الباحث أثناء تسجيل المقابلة ما يلي :

١- عدم الاستغراق في الكتابة والتسجيل لأن ذلك قد يربك المستقصى منه ويجعله حذراً من الاستمرار في الحديث . لذلك يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات مختصرة ، كما يمكن للباحث – وهو الأفضل – أن يستخدم نماذج متعددة للإجابات ، حيث يكتفي الباحث أثناء المقابلة بوضع إشارة في المكان الذي تنطبق عليه إجابة المستقصى منه .

٢- لا يجوز ترك التسجيل حتى نهاية المقابلة حتى لا ينسى الباحث بعض المعلومات الهامة .

٣- إن استخدام أجهزة التسجيل الصوتي يمكن أن يعطي دقة أكبر بشرط تقبل المستقصى منه لذلك ، فبعض المستقصى منهم يرفضون تسجيل أصواتهم وبعضهم يكون حذراً في حديثه في حالة تسجيل المقابلة .

هذا وتوجد عدة تصنيفات لأشكال المقابلات ، فمن حيث النوع تنقسم المقابلات إلى :

١- مقابلات فردية : يقابل فيها الباحث مستقصى منه واحد .

٢- مقابلات جماعية : يقابل فيها الباحث مجموعة من المستقصى منهم .

ومن حيث حرية الباحث ، تنقسم المقابلات إلى :

١- مقابلة حرة : يوجه فيها الباحث أسئلة غير محددة مقدما للمستقصى منهم .

٢- مقابلة مقننة : يلتزم فيها الباحث بأسئلة محددة توجه لجميع المستقصى منهم.

## الملاحظة : Observation

في العلوم السلوكية نجد أن هناك ظواهر أو موضوعات متعددة لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق الاستقصاء أو المقابلة مثل أماكن سكن العمال وأوضاع المسجونين داخل السجون ، لذا فإن الباحث يلجأ لأسلوب الملاحظة ، سواء الملاحظة بدون مشاركة والتي يقوم الباحث فيها بإجراء الملاحظة من خلال القيام بدور المراقب أو المتفرج فقط ، أو الملاحظة بالمشاركة والتي يعيش فيها الباحث الحدث نفسه ويكون عضوا في الجماعة التي يراقبها كأن ينضم للعمل كأحد العمال ويسكن في مساكن العمال لملاحظة هذه المساكن أو يدخل السجن كمسجون لإجراء الملاحظة .

وتتطلب الملاحظة الناجحة اتخاذ الإجراءات التالية :

١- قيام الباحث بتحديد مجال الملاحظة وتحديد زمانها ومكانها وفقا لمشكلة البحث . فإذا كانت مشكلة البحث : ما أثر الضوضاء في أداء العاملين ؟ فإن الباحث يركز على ملاحظة كل من : الضوضاء في مكان العمل ، وأداء العاملين في أوقات زيادة الضوضاء وانخفاض الضوضاء ، لذا فإن مكان الملاحظة لابد وأن يكون هو مكان ممارسة العمل .

٢- قيام الباحث بإعداد بطاقة ملاحظة تتضمن أسئلة محددة يجيب عنها الباحث بنفسه أثناء الملاحظة مثل ما هو معدل شدة الضوضاء ، ما مدى انتظام الضوضاء التي يتعرض لها العاملون .

٣- تأكد الباحث من صدق الملاحظة من خلال تكرار الملاحظة أكثر من مرة ، ومقارنة نتائج ملاحظته مع نتائج ملاحظة باحث آخر في نفس الموقف إذا أمكن ذلك .

٤- تسجيل ما يلاحظه الباحث أثناء الملاحظة ، فلا يجوز تأجيل عملية التسجيل لما بعد الملاحظة . وقد يستخدم الباحث أدوات تسجيل كالكاميرات والتسجيلات الصوتية ، إلا أن ذلك يجب أن يتم بعناية حتى لا تتأثر نتائج الملاحظة ، كما يجب موافقة الأشخاص الذين سيلاحظهم الباحث .

## استخلاص نتائج البحث وتفسيرها وإصدار التوصيات
## Research Results , Explanations , and Recommendations

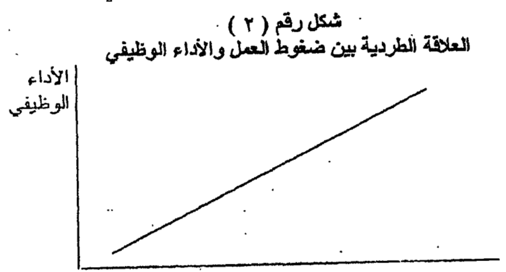
بعد جمع البيانات يتم تحويل هذه البيانات إلى تكويدات رقمية تمهيدا لاستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتعددة من أجل استخلاص النتائج .

ومن الأساليب الإحصائية شائعة الاستخدام والتي تستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرين ما يسمى معامل الارتباط البسيط Bivariate Correlation والذي يستخدم لحساب اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين . وتتراوح قيمته من -١ إلى +١ ، حيث أن القيمة -١ تعني تواجد ارتباط عكسي تام بين المتغيرين ، في حين أن القيمة +١ تعني تواجد ارتباط طردي تام بين المتغيرين ، أما القيمة صفر فتعني عدم تواجد ارتباط خطي بين المتغيرين .

فعلى سبيل المثال ، إذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي ؟ فبحساب الارتباط بين متغيري ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، فقد تنتج أحد الاحتمالات الثلاثة التالية :

١- تواجد علاقة طردية معنوية بين المتغيرين ، ويعني ذلك أن زيادة ضغوط العمل يصاحبها زيادة الأداء الوظيفي ، ويعبر عن ذلك كما يلي :

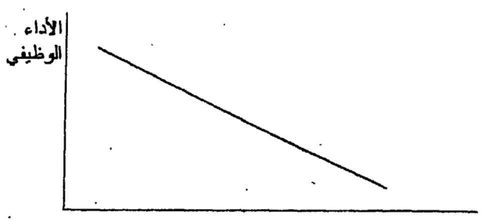
شكل رقم ( ٢ )
العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



٢- تواجد علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، ويعني ذلك أن زيادة ضغوط العمل يصاحبها انخفاض الأداء الوظيفي ، ويعبر عن ذلك كما يلي :

**شكل رقم ( ٣ )**

**العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي**




ضغوط العمل

٣- عدم تواجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، ويعني ذلك أن أي تغير في ضغوط العمل لا يصاحبه تغير معنوي في الأداء الوظيفي ، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي :

**شكل رقم ( ٤ )**

**عدم تواجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي**

الأداء
الوظيفي

ضغوط العمل

إن مهمة الباحث لا تقتصر على مجرد التوصل إلى النتائج ، ولكن يجب عليه محاولة تفسير النتائج وإعطاء التوصيات في ضوء هذه النتائج .

فعند التوصل لتواجد علاقة طردية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، فإن الباحث قد يفسر ذلك بأن ضغوط العمل تمثل تحديا بالنسبة للعاملين ، فعندما يواجه الفرد ضغوطا منخفضة فإن هذا يعني أن مستوى التحدي الذي يواجهه الفرد في وظيفته منخفضا أيضا ومن ثم ينخفض أدائه الوظيفي ، وبزيادة الضغوط التي يواجهها الفرد يزداد مستوى التحدي ومن ثم يزداد أدائه الوظيفي. وهنا قد يوصي الباحث بزيادة الضغوط التي يتعرض لها العاملون على ألا تتجاوز المستويات التي يستطيع الإنسان تحملها .

وعند التوصل لتواجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، فإن الباحث قد يفسر ذلك بأن الضغوط بطبيعتها مكروهة للفرد ومن ثم فإن أي زيادة في ضغوط العمل التي يواجهها الفرد من شأنها تخفيض أدائه الوظيفي . وهنا قد يوصي الباحث بخفض مستويات الضغوط التي يتعرض لها العاملون .

وعند التوصل لعدم تواجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، فإن الباحث قد يفسر ذلك من خلال النظرة الكلاسيكية للإنسان على اعتبار أنه مخلوق عاقل رشيد يهتم بأدائه الوظيفي لأنه يعلم أنه الأداة التي من خلالها يحصل على راتبه . ومن ثم فعندما يواجه الفرد ضغوط العمل بأي درجة من درجاتها فإنه لن يترك هذه الضغوط تؤثر في أدائه الوظيفي . وهنا قد يوصي الباحث بضرورة بحث عوامل أخرى قد تؤثر في الأداء الوظيفي كالرضا عن العمل والانتماء التنظيمي .

**سادساً : البحث التجريبي :**

البحث التجريبي هو استخدام التجربة في اختبار صحة الفروض ، فهو الأساس للكشف عن علاقة السببية (السبب والنتيجة) .

وتتمثل الأسس العامة للبحث التجريبي فيما يلي :

١- استخدام التجربة وهي إحداث تغير ما في الواقع "المتغير التجريبي أو المستقل" وملاحظة نتائج أو آثار هذا التغير في "المتغير التابع" .

٢- ضبط إجراءات التجربة للتأكد من عدم تواجد عوامل أخرى غير المتغير المستقل أثرت في المتغير التابع .

## مصطلحات البحث التجريبي

**١ ـ المصطلحات المتعلقة بالعوامل المؤثرة :**

أ ـ العوامل المؤثرة : هي جميع العوامل التي تؤثر على الموقف .
ب ـ المتغير المستقل Independent Variable : وهو المتغير الذي نريد أن نقيس مدى تأثيره على الموقف .
جـ ـ المتغير التابع Dependent Variable : وهو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل .

**٢ ـ المصطلحات المتعلقة بمجموعات الدراسة :**

أ ـ المجموعة التجريبية : وهي المجموعة التي تتعرض للمتغير المستقل لمعرفة تأثير هذا المتغير عليها .
ب ـ المجموعة الضابطة : وهي المجموعة التي لا تتعرض للمتغير المستقل، وتبقى تحت ظروف عادية ، وتقدم فائدة كبيرة للباحث حيث تكون الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة ناتجة عن المتغير المستقل الذي تعرضت له المجموعة التجريبية .

## ضبط المتغيرات

يتأثر المتغير التابع بعوامل متعددة غير المتغير المستقل ، ولذلك لابد من ضبط هذه العوامل وإتاحة المجال للمتغير المستقل وحده للتأثير في المتغير التابع . وتهدف عملية الضبط إلى ما يلي :

**١ ـ عزل المتغيرات :**

يقوم الباحث أحيانا بدراسة أثر متغير ما على السلوك الإنساني ، ولكن هذا السلوك يتأثر أيضا بعوامل أخرى ، وفي مثل هذه الحالة لابد من عزل هذه العوامل الأخرى وإبعادها عن التجربة .

فإذا أراد باحث أن يدرس أثر الإضاءة على إنتاجية العمال ، فمن المفروض أن يصمم الباحث تجربته على أساس أن يعزل الضوضاء الخارجية التي تؤثر على العمال . وبذلك يرسم تجربته وينفذها في مكان بعيد عن الضوضاء .

٢ ـ تثبيت المتغيرات :

إن استخدام المجموعات المتكافئة يعني أن الباحث قام بتثبيت جميع المتغيرات المؤثرة ، لأن المجموعة التجريبية تماثل المجموعة الضابطة وما يؤثر على إحدى المجموعتين يؤثر على الأخرى ، فإذا أضاف الباحث المتغير التجريبي فإن المجموعة التجريبية تتميز به فقط .

فالباحث الذي يريد أن يدرس أثر التدريب الموزع على تذكر المتدربين للمادة التدريبية ، فإنه يستخدم مجموعتين متكافئتين من العاملين . وبذلك يثبت الباحث أثر كل العوامل مثل العمر ، والذكاء ، والتعليم ، والمستوى التنظيمي ، ويقارن الباحث بين التدريب الموزع الذي تعرضت له المجموعة التجريبية وبين التدريب المركز الذي تعرضت له المجموعة الضابطة .

٣ ـ التحكم في مقدار المتغير المستقل :

يستخدم الباحث هذا الأسلوب من الضبط عن طريق تقديم مقدار معين من المتغير المستقل ثم يزيد من هذا المقدار أو يقلل لمعرفة أثر الزيادة أو النقص على المتغير التابع .

## أنواع التجارب

تتنوع تصنيفات أنواع التجارب ، ونذكر منها :

١ ـ التجارب المعملية وغير المعملية :

التجربة المعملية هي التي تتم داخل المختبر أو المعمل في ظروف مصطنعة تصمم لأغراض التجربة . والمعمل مكان مناسب لإجراء التجارب فهو مزود بالأدوات والأجهزة اللازمة ، كما أنه معزول عن كثير من المؤثرات الخارجية ولذلك يسهل ضبط العوامل الخارجية ، لذا فإن التجربة المعملية برغم ارتفاع تكلفتها إلا أنها تتميز بدقتها حيث يسهل إعادة إجراء التجربة أكثر من مرة والتأكد من صحة النتائج .

أما التجارب غير المعملية فهي التي تتم في ظروف طبيعية خارج المختبر أو المعمل ، وغالبا ما تجرى هذه التجارب على الإنسان .

بناء على ذلك فإن التجارب المعملية تتسم بالرقابة والدقة ، أما التجارب غير المعملية فتتسم بالواقعية .

### ٢- تجارب طويلة وتجارب قصيرة :

قد تحتاج التجارب إلى وقت طويل كأن ندرس أثر خضوع الوالدين لبرامج التوجيه التربوي على تعديل سلوك أبنائهم المراهقين . وقد تتم التجارب في فترة زمنية قصيرة كأن تدرس أثر فيلم سينمائي معين على السلوك العدواني للأطفال .

## أنواع التصميمات التجريبية

يتخذ التصميم التجريبي أشكالا متعددة هي :

### ١- أسلوب المجموعة الواحدة : The One - Group Method

يستخدم هذا الأسلوب مجموعة واحدة فقط ، تتعرض هذه المجموعة لاختبار مسبق لمعرفة حالتها قبل إدخال المتغير المستقل ، ثم نعرضها للمتغير المستقل ثم نقوم بإجراء اختبار لاحق ، فيكون الفرق في نتائج المجموعة في الاختبارين ناتجا عن تأثرها بالمتغير المستقل.

فإذا أراد باحث أن يدرس أثر تعيين سكرتير على تحسين أداء مديري المنظمات الصغيرة ، فإنه يقوم بالخطوات التالية :

أ- اختيار عدد من مديري المنظمات الصغيرة الذين يعملون بدون سكرتارية .
ب- قياس أداء المديرين .
جـ- تعيين سكرتير لكل مدير .
د- قياس أداء كل مدير بعد تعيين السكرتير ، فيكون الفرق في الأداء ناتجا عن تعيين السكرتير .

ويمتاز هذا التصميم بما يلي :

أ- سهولة البناء والاستخدام .
ب- تلافي مشكلة عدم التماثل بين المجموعتين في حالة استخدام مجموعتين.

ولكن يعاب على هذا التصميم أن إرجاع الفروق قد لا يكون عائدا إلى المتغير المستقل وحده بل إلى عوامل أخرى ، فالمدير بعد أن عين له سكرتير قد يتحسن أداؤه بسبب عوامل أخرى غير تعيين السكرتير مثل زيادة خبرة المدير .

ومع ذلك يبقى هذا التصميم مفيدا في الحالات التالية :

أ- حين يكون للمتغير المستقل أثر واضح تماما كأن ندرس أثر استخدام دواء فعال في تحسين صحة المريض ، ففي مثل هذه الحالة سيبدو الفرق واضحا لأن استخدام هذا الدواء الفعال سيعمل على إحداث تحسين سريع وواضح على صحة المريض، أما في حالة دراسة أثر استخدام فيتامين معين على الزيادة في طول الأطفال ، فإن هذه الزيادة قد تتأثر بعوامل أخرى غير استخدام هذا الفيتامين .

ب- حين تكون مدة التجربة قصيرة ، كتصميم تجربة قصيرة لدراسة أثر إرسال العاملين لبرنامج تدريب خارجي على معنوياتهم ، ففي مثل هذه التجربة التي قد تمتد إلى يومين أو ثلاثة أيام فقط يمكن إرجاع الفروق في معنويات العاملين إلى تأثير الدورة التدريبية .

**٢- أسلوب المجموعات المتكافئة : Equivalent Group**

يستخدم هذا الأسلوب مجموعتين : المجموعة التجريبية ، والمجموعة الاختبارية .

إن مثل هذا التصميم يتلافى عيوب المجموعة الواحدة ولكنه يواجه صعوبة في إيجاد المجموعات المتكافئة : فهل توجد مجموعات متكافئة فعلا ؟ . إن على الباحث أن يوجد هذه المجموعات المتكافئة وذلك باستخدامه أحد الأساليب التالية :

**أ- الأسلوب العشوائي :**

يختار الباحث عينة الدراسة ثم يقسمها إلى مجموعتين عشوائيا ، وذلك بأن تتاح الفرصة لكل فرد في أن يكون في أي من المجموعتين .

**ب- الأسلوب الإحصائي :**

وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام المعايير الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل مؤثر على المجموعتين ، فإذا توصل إلى تكافؤ المجموعتين في هذه المعايير أمكنه اعتبار أن المجموعتين متكافئتين .

**جـ- أسلوب الأزواج المتماثلة :**

يقوم الباحث باختيار المجموعتين على النحو التالي :

- يختار الباحث عينة الدراسة بحيث تكون عددا زوجيا .

- حلل العوامل المؤثرة التي قد تؤثر على المتغير التابع .
- يقوم بتصنيف كل اثنين من عينة الدراسة في زوج واحد حيث يحوي كل زوج على اثنين متماثلين .
- يختار واحداً من كل زوج بطريقة عشوائية ويضعه في المجموعة التجريبية ، و يضع الآخر في المجموعة الضابطة .

**مثال على استخدام أسلوب المجموعتين المتكافئتين :**

إذا أراد باحث أن يدرس أثر تعيين سكرتير على تحسين أداء مديري المنظمات الصغيرة ، فإنه يقوم بالخطوات التالية :

أ- يختار الباحث عددا من مديري المنظمات الصغيرة وليكن ٥٠ مديرا .

ب- يقسم الباحث المجموعة إلى مجموعتين : تجريبية وضابطة ، تضم كل مجموعة ٢٥ مديرا باستخدام أحد الأساليب التالية :

- الأسلوب العشوائي:حيث يختار الباحث أفراد كل مجموعة عشوائيا باستخدام القرعة ، أو جداول الأرقام العشوائية ، أو الحاسب الآلي .
- الأسلوب الإحصائي:حيث يحدد الباحث جميع العوامل ذات التأثير في أداء المدير مثل العمر ، والذكاء ، ومدة الخدمة ، ويحسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل بحيث يتأكد من تماثل المجموعتين في هذه العوامل .
- أسلوب الأزواج المتماثلة:حيث يقوم الباحث باختيار خمسة وعشرين زوجا ، بحيث يضم كل زوج اثنين من المديرين متكافئين في كل العوامل ذات التأثير في أداء المدير ، ثم يختار واحداً من كل زوج بطريقة عشوائية ويضعه في المجموعة الاختبارية ، ويضع الآخر في المجموعة الضابطة .

جـ- يقيس الباحث مستوى أداء المدير في المجموعتين .

د- يعين الباحث لكل مدير في المجموعة التجريبية سكرتيرا ، ولا يتم ذلك لمديري المجموعة الضابطة .

هـ- يقيس الباحث أداء المديرين في المجموعتين ، فتكون الفروق ناتجة عن تعيين السكرتارية .

ويمتاز أسلوب المجموعتين المتكافئتين بعدم التعرض لتأثير عوامل أخرى غير المتغير المستقل .

ولكن يعاب على أسلوب المجموعتين المتكافئتين ما يلي :

أ- صعوبة الحصول على مجموعتين متكافئتين تماما .
ب- احتمال تأثر بعض أفراد المجموعتين بالاختبار المسبق ، ومن ثم تكون النتائج أقل دقة .

**٣- أسلوب تدوير المجموعات :**

يستخدم هذا الأسلوب في حالة رغبة الباحث في دراسة تأثير متغيرين مستقلين ، حيث يقوم الباحث بإعداد مجموعتين متكافئتين ، ويعرض الأولى للمتغير المستقل الأول في نفس الوقت الذي يعرض فيه الثانية للمتغير المستقل الثاني ، ثم يعكس أو يدور من المتغيرين في المجموعتين .

فإذا أراد باحث أن يدرس أثر تعيين سكرتارية من الذكور أو الإناث على تحسين أداء مديري المنظمات الصغيرة ، فإنه يقوم بالخطوات التالية :

أ- يختار الباحث عددا من مديري المنظمات الصغيرة وليكن ٥٠ مديرا .
ب- يقسم الباحث المجموعة إلى عينتين متكافئتين تضم كل مجموعة خمسة وعشرين مديرا .
جـ- يعين لكل مدير في المجموعة الأولى سكرتيرا من الذكور ، ويعين لكل مدير في المجموعة الثانية سكرتيرة من الإناث .
د- يعين لكل مدير في المجموعة الأولى سكرتيرة من الإناث ، ويعين لكل مدير في المجموعة الثانية سكرتير من الذكور .
هـ- يحسب إنتاج المديرين في المجموعتين حين عملوا مع سكرتيرين من الذكور ويحسب إنتاجهم أيضا حين عملوا مع سكرتيرات من الإناث ، ثم يقارن بين النتائج .

إن مزايا هذه الطريقة تظهر في أنها تمكن الباحث من مقارنة أثر متغيرين مستقلين ، ولكن لا يستطيع الباحث في هذا الأسلوب أن يلغي أثر العوامل الأخرى تماما ، فالمديرون في المجموعة الأولى حين تعرضوا للمتغير المستقل الثاني كانوا أكثر نضجا وخبرة وعمرا من زملائهم المديرين في المجموعة الثانية حين تعرضوا للمتغير المستقل الثاني .

## المراجع


الأعرجي ، عاصم محمد . (١٩٩٥) **الوجيز في مناهج البحث العلمي – منظور إداري معاصر** . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .

سيزلاقي ، أندرو دي . ، ووالاس ، مارك جي . (١٩٩١) **السلوك التنظيمي والأداء** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

عواد ، عمرو محمد أحمد . (٢٠٠٣) **الخلاصة في البحث العلمي** . القاهرة : بدون ناشر .

Curwin , J. and Slater , R. (2002) **Quantitative Methods for Business Decisions** . Singapore : Gray Publishing, Tunbridge Wells .

Kimmel , H.D. (1970) **Experimental Principles and Design in Psychology** . New York : The Roland Press Co.

Teitelbaum , H. (1989) **How to Write a Thesis – A Guide to the Research Paper** . New York : Arco Publishing Inc.

Van Dalen , D.B. (1973) **Understanding Educational Research** . New York : Mc Graw Hill , Co.

# أسـئـلـة

**أولاً: أسئلة للمناقشة :**

١- عرف البحث العلمي موضحا سمات التفكير العلمي .
٢- ناقش أهم تصنيفات البحوث في مجال السلوك التنظيمي .
٣- هناك خطوات وقواعد يجب أن يراعيها الباحث عند تصميم الاستقصاء أو الاستبيان المستخدم في جمع البيانات . ناقش هذه العبارة .
٤- ناقش مراحل إجراء المقابلات الشخصية .
٥- تكلم عن الملاحظة كإحدى طرق جمع البيانات .
٦- يعتبر البحث التجريبي هو أساس الكشف عن علاقة السببية . ناقش ما يلي :
- مفهوم ضبط المتغيرات .
- أنواع التجارب .
- أنواع التصميمات التجريبية .

الجزء الثانى

# العمليات الإنسانية الفردية



# الفصل الثالث

# الإدراك الحسي

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم الإدراك وعملية الإدراك.
- المقصود بالإحساس، والفرق بين الإدراك والإحساس.
- العوامل المؤثرة على الإدراك.
- العوامل الرئيسية التي تساعد في إحداث معوقات الإدراك.
- أهمية عملية الإدراك في الإدارة.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:**

- ألم بمفهوم وعملية الإدراك.
- الفرق الجوهري بين الإحساس والإدراك.
- تعرف على العوامل المؤثرة على الإدراك، ومعوقات الإدراك.
- أهمية عملية الإدراك في الإدارة.



# الفصل الثالث

# الإدراك والإحساس

# Perception & Sensation

## مقدمـــة:

الإنسان يستقبل المؤثرات المختلفة من خلال الحواس الخمسة، وهنـا تبـدأ عملية إدراكه للأشياء، وتنتهى بتكوين معانى وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المثيرات.

فالطريقة التى نرى بها العالم الخارجى لا تمثل بالضرورة حقيقـة العـالم، نحن نرى العالم كما نريد أن ندركه وبنفس الطريقة التى يـرى بهـا الطـلاب الأستاذ الذى يقوم بالتدريس لهم بالجامعة، فبعض الطلاب يرون أنـه "ممتـاز" والبعض الآخر يرون أنه "غير مرضى". وهذا يوضح أننا لا نرى الحقيقة وإنما نفسر ما نراه من وجهة نظرنا ونسميه حقيقة.

كما يختلف إدراك الأفراد بالرغم من تشابه الموقف الذى يتعرضون له على سبيل المثال:

- عندما يوجه الرئيس مرؤوسيه، فقد يعتبر هذا تدخلاً منـه فـى شـئون عمله، فى حين قد يدركه فرد آخر مساعدة مـن الـرئيس للمـرؤوس لتحسين ذاته.
- المكافآت التى يحصل عليها الفرد يفسرها البعض بأنها مقابل الكفاءة فى العمل ويعتبرها أسلوب تتبعه الإدارة لتشجيع الأفراد بطريقة موضوعية،

فى حين قد ينظر اليها أفراد آخرون بأنها محاباة الإدارة لبعض الأفراد وتعتبر دليلا على عدم موضوعية الإدارة.

وهكذا فإدراك الأشياء مثل الجمال: "نسبى"، فالأفراد المختلفين يرون الأشياء الواحدة بصورة مختلفة، لأن كل منهم عالمه الإدراكى الخاص به، فما يبدو عملاً ممتازاً فى نظر الفرد يكون عادياً بالنسبة لفرد آخر ما يبدو جميلا فى نظر آخر قد يكون قبيحاً فى نظر الآخرين.

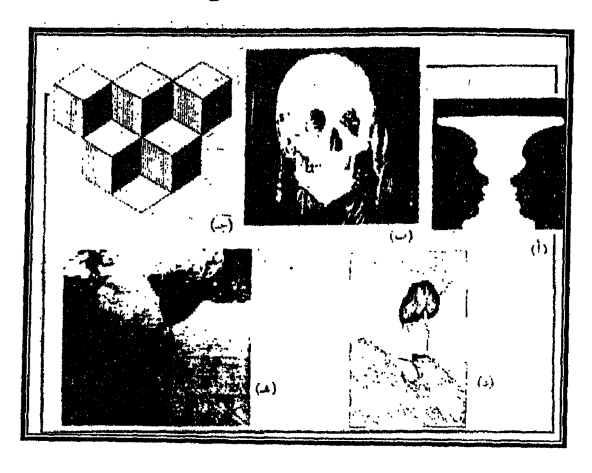
## أولاً: مفهوم الإدراك Perception

يمكن تعريف الإدراك على أنه عملية يقوم الأفراد من خلالها بترتيب وتفسير انطباعاتهم لكى يعطو معنى للبيئة المحيطة، ولكن كما ذكرنا فان ما يدركه شخص ما قد يختلف عما يدركه شخص آخر وعن الحقيقة، فكافة الموظفين فى شركة ما لن يتفقوا على أن مكان العمل لطيف وشيق وأن الإدارة مسئولة ومتفهمة.

ويعتبر الإدراك من أهم العوامل التى تشكل السلوك الإنسانى وأن سلوك الفرد يمثل انعكاسا لإدراكه، وبالتالى يكون جوهر عملية الاتصال ويحدد فاعليتها. ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذلك السلوك الذى يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية فى تفسير المؤثرات البيئية. (كامل المغربى، ١٩٩٣).

ولتوضيح هذه المعانى تأمل الشكل رقم (١/٢) ماذا ترى؟ إن الصورة تقوم على مجموعة من الحقائق كما يراها كل من ينظر إليها تلك الحقائق التى تختلف عن الحقائق التى يراها الآخرون، وسبب الاختلاف يتوقف على تحديد وتفسير الفرد للمؤثر الحسى الواقع عليه، وكذلك اتجاهاته النفسية وخبراته وقيمه ودوافعه وحاجاته وغيرها من السمات الشخصية.

## شكل رقم (٢/١) ماذا ترى




تتغير النتائج وفق الطريقة التى نختار ونفسر بها البيانات. فى الشكل (أ) مثلا، إذا أخذنا فى الحسبان أن المساحة البيضاء هى الشكل الأساسى، إذن فهى زهرية ورد، ولو ركزنا انتباهنا على المساحات السوداء لرأينا صورة ظلية لشخصين ينتظر كل منهما إلى الآخر.

وفى الشكل (ب) نرى فى المساحات البيضاء جمجمة، ولو صرفنا انتباهنا لتفاصيل الصورة السوداء لرأينا سيدة تجلس إلى منضدة زينة ناظرة إلى المرآة. وفى الشكل (ج) يمكننا أن نعد ثلاثة أو خمسة مكعبات حسب اختيارنا للمؤثرات المتاحة.

وكذلك الحال فى الشكل (د)، فتفسيرنا له يتوقف على البيانات التى نعتبرها هامة، فهو إما فتاة أنيقة على رأسها قبعة فيها ريشة، أو عجوز شمطاء ، وقد

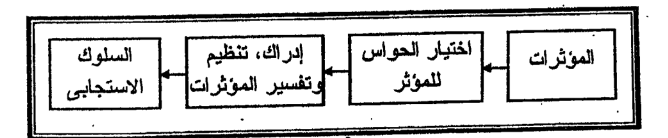
أرخت نظرها فى كآبة واضحة. وفى كل هذه الصور نرى أحد الأشكال بوضوح بوصفه الشكل الأساسى حسب المؤثرات التى نهتم بها.

ولأول وهلة يبدو الرسم (هـ) صورة لما تلتقطه الأقمار الصناعية أو صورة مكبرة لميكروب، أو خيالا عشوائيا لا معنى له. وإذا ما انتبهنا إلى بعض العناصر فى الصورة فسنجد أن صورة بقرة قد ظهرت وبرزت أمام ناظرينا، والعجيب أنه ما أن نستوضح صورة هذه البقرة، حتى نجد أنه لا سبيل أمامنا لأن نتبين أى شئ آخر فى الصورة أو نفسرها تفسيراً مختلفاً.

### اختيار المؤثرات (Selection of Stimuli):

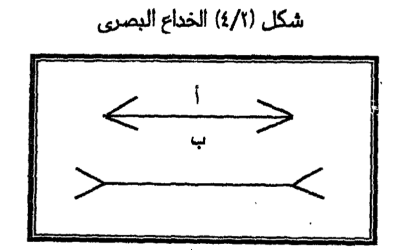
رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا. فهو يقوم بعملية ترشيح أو تصفية لتلك المؤثرات الأمر الذى يؤدى بالناس إلى إدراك للأشياء بصور مختلفة. فالشخص، الذى ينسجم فى مشاهدة برنامجاً تليفزيونيا لا ينتبه إلى مؤثرات أخرى تدور من حوله مثل الحديث الجانبى بين بعض أفراد الأسرة أو لرنين الهاتف أو لقيام أحد الحضور لقضاء حاجة ما ..... الخ. فهو بذلك يكون قد عزل ورشح تلك المؤثرات ولم تعد ذات أهمية على إدراكه بالمقارنة مع المؤثرات فى البرنامج. ويمثل الشكل التالى عملية الإدراك والسلوك (كامل محمد المغربى، ١٩٩٣)

شكل رقم (٢/٢) عملية الإدراك



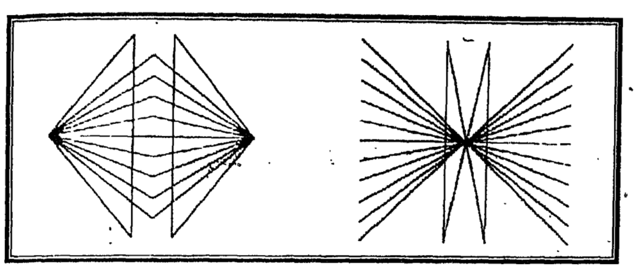
كما وأن الإحساس يتعرض أحياناً كثيرة إلى الخطأ، فقد يشاهد أحد الأفراد لوحة فنية إلا أنه لا يحسها على حقيقتها لوجود قصور فى جهاز أبصاره كعمى الألوان. ومن أمثلة أخطاء الحواس المعروفة ما يحس به الفرد إذا وضع يده اليمنى فى ماء بارد واليد اليسرى فى ماء ساخن ثم وضع كلتا يديه فى إناء يحتوى على ماء دافئ، فان الماء يبدو ساخناً لليد اليمنى وبارداً بالنسبة لليد اليسرى. وتخطئ الحواس أيضا فى معرفة الأشياء الملموسة كما يحدث فى خداع البصر حيث يرى الفرد بعينيه شيئاً ملموساً إلا أنه يدركه على غير حقيقته. ففى الشكل التالى يظهر المستقيم العلوى (أ) أقصر من المستقيم السفلى (ب) وهو ما يخالف الواقع إذ أن المستقيمين متساويان فى الطول.

شكل (٢/٤) الخداع البصرى




انظر إلى الشكلين التاليين أ و ب فان العمودين فى كل منهما تبدو مقوسة (مقعرة) إلى الداخل فى الشكل أ و (محدبة) إلى الخارج فى الشكل (ب).

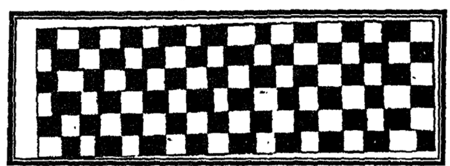
## شكل (٥/٢) الخداع البصرى



ويرجع هذا الخداع البصرى إلى الخطوط الإشعاعية الطرفية التى تجعل المستقيم الأعلى (الشكل ٤/٢) يبدو قصيراً لأنها تتجه إلى الداخل وأما الخطوط الطرفية للمستقيم السفلى فإنها تتجه إلى الخارج وتجعله يبدو طويلا. وبنفس المنطق، فان خطوط الإشعاعات الطرفية فى الشكل (٢/٥/أ) تتجه الى الداخل من نقاط التركيز ولذلك فإن المتوازيان تبدو مقوسة إلى الداخل وعكس ذلك فى الشكل (٢/٥/ب) فإن خطوط الإشعاع تنطلق من نقطة التركيز فى داخل المتوازيان إلى الخارج مما يجعل المتوازيان تبدو مقوسة إلى الخارج.

وأما الشكل التالى (٦/٢) فان الناظر إليه يحس بأن الخطوط الأفقية غير متوازية بسبب تداخل البقع السوداء أحيانا وتداخل البقع البيضاء أحيانا أخرى.

شكل (٦/٢) خداع بصرى



**العلاقة بين الإدراك والإحساس:**

إن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التى ينقلها الجهاز العصبى إلى المخ حيث تتم عملية الإدراك، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التى ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها، مع أن ما يسقط علينا فى حالة الإحساس البصرى لا يزيد عن مجرد موجات ضوئية ليس لها معنى فى حد ذاتها، ففى عملية الإدراك يستقبل الإنسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وثقافته وميوله واتجاهاته.

فالإحساس هو استقبال موجات وذبذبات ضوئية، بينما الإدراك هو الإحساس مضافا إليه معنى الشئ المدرك، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية. فأنت ترى اللون الأخضر، لكنه ليس مجرد لون -أى بقع لونها أخضر- (إحساس) وإنما أنت ترى شجرى أو زرع أو سيارة لونها أخضر، وبالمثل أنت تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجرد صخب لا معنى له، وإنما تسمع صوت آذان، أو غناء ... الخ وهى مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك) (د. سيد عبد العال، د. طلعت حسن، ١٩٨١).

أى أن الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك هو أن الإحساس مرحلة أولية لازمة للوصول إلى الإدراك، وأنه لا إدراك بغير إحساس، وإن كان من الممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك (د. عايدة خطاب وآخرون، ٢٠٠٥).

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على الإدراك

تتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ويمكن تصنيفها إلى (Robbins, 1989):

١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك: (الاتجاهات ـ الدوافع ـ الاهتمامات ـ الخبرة السابقة ـ التوقعات).

٢- عوامل متعلقة بسمات الأشياء المدركة: (الحداثة ـ الحركة ـ الصوت ـ الحجم ـ الخلفية ـ المكان).

٣- عوامل متعلقة بالموقف.

**١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك:**

عندما ينظر الفرد إلى شئ ما فإن إدراكه وتفسيره له يتوقف على سماته الشخصية، هل حدث أن اشتريت سيارة ثم لاحظت وجود عدداً كبيراً من نفس الماركة على الطرق؟ بطبيعة الحال لم يزداد عدد السيارات من هذه الماركة فجأة، ولكن شرائك لهذه السيارة جعلك تلاحظ هذا النوع بصورة أوضح، وهذا مثال على تأثير العوامل الشخصية للأفراد على إدراكهم، ومن السمات الشخصية المؤثرة على الإدراك: **اتجاهات الفرد ودوافعه واهتماماته وخبرته السابقة وتوقعاته** فإن السمات الشخصية تختلف من فرد لآخر، وكمثال دعنا نأخذ حالة الطالبة جيلان التى تفضل الفصول الصغيرة لأنها تمكنها من توجيه الأسئلة للمدرس بينما يفضل طالب آخر وهو أحمد قاعات المحاضرات الكبيرة لأنه لا يحب توجيه أسئلة للمدرس ويريد أن يكون واحد من ضمن آلاف بلا شخصية

محددة، وفى بداية العام الدراسى يجد جيلان وأحمد أنفسهم فى قاعة محاضرات كبيرة تسع ٨٠٠ طالب لحضور المحاضرة الأولى فى علم النفس، وباعتبار اتجاهات كل منهما فمن الطبيعى أن يقوم كلاهما بتفسير ما يراه بصورة مختلفة، فجيلان غاضبة بينما أحمد سعيد أنه يجلس مختف ضمن هذا العدد الكبير من الطلاب، والسبب فى اختلاف رؤية وإدراك كلاهما لنفس الشئ هو اختلافهما فى **الاتجاهات**.

واحتياجات الفرد التى لم يتم تحقيقها بعد أو **دوافعه** تمثل حافزا له وتؤثر على إدراكه، وقد أوضحت ذلك بعض الدراسات التى تمت على الجوع حيث لم يتم إعطاء الأشخاص محل الدراسة أى طعام لمدة عدة ساعات، وكان بعضهم لم يتناول قبل ذلك طعام لفترات متباينة من ساعة واحدة إلى ستة عشر ساعة، ثم تم عرض بعض الصور غير الواضحة الملامح عليهم لإبداء رأيهم فيما تمثله، وكان النتيجة أن الأشخاص الأكثر جوعاً ظنوا أن الصور هى صور لأطعمة.

ونفس الظاهرة لها مغزى فى سياق الشركات حيث نجد أن المدير الذى ليست لديه قدرات كافية ينظر إلى إنجازات مرءوسيه على إنها تهديد لمركزه، ثم يبدأ بالاعتقاد أنه هذا الموظف يخطط لكى يحتل منصبه والناس ذات النوايا السيئة يعتقدون أن الآخرين كذلك.

ومن الطبيعى أن يلاحظ جراح التجميل أنف غير جميلة أكثر من المحاسب، والمشرف الذى وبخه رئيسه بسبب المعدل المرتفع للغياب بين مرءوسيه لابد أن يراقبهم بدقة أكبر، وإذا كان لديك مشكلة شخصية فسوف تجد أنه من الصعب عليك التركيز فى دروسك، وكل ذلك يدل على أن تركيزنا يتأثر **باهتماماتنا** ولأن هذه الاهتمامات تختلف من شخص لآخر فإن ما يدركه شخص ما فى موقف معين يختلف عما يدركه شخص آخر فى نفس الموقف.

وكما أن اهتماماتنا تقيد من تركيز الفرد فكذلك تفعل خبراتنا السابقة حيث تؤثر على إدراكنا للأمور والمواقف المختلفة، فالمواقف التى مررنا بها من قبل تكون عادية لنا مقارنة بالمواقف الجديدة على سبيل المثال – السيدات اللاتى تقلدن مناصب قيادية فى الستينيات والسبعينيات كان أكثر وضوحاً لأن هذه المراكز كانت تقليدياً حكراً على الرجال، ولكن اليوم الكثير من النساء يتقلدن مناصب قيادية وبالتالى فان هذا الأمر أصبح غير لافت للنظر.

وبالمثل فان **التوقعات** يمكن أن تشوه الإدراك على النحو الذى تتوقعه فإذا كنت تتوقع أن يكون ضابط البوليس ديكتاتورى، وأن يكون الشباب بدون طموح، فإنك سوف تراهم على هذا النحو بغض النظر عن حقيقتهم.

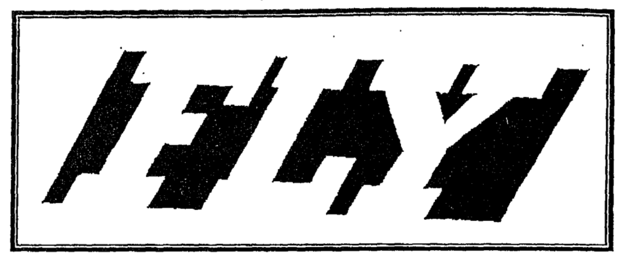
**٢- سمات الاشياء المدركة:**

يمكن أن تؤثر سمات الأشياء التى يراها الشخص على كيفية إدراكها، فمثلا من السهل ملاحظة الأشخاص المزعجين، كما يسهل ملاحظة الأشخاص ذات الجاذبية الاستثنائية أو القبح الشديد، وبالتالى فان حركة وحجم وصوت وشكل الأشياء يؤثر على كيفية إدراكنا لها.

ولأننا لا تنظر إلى الأشياء بمعزل عما حولها فإن علاقة الأشياء بخلفيتها تؤثر على إدراكنا لها إلى جانب ميلنا إلى وضع الأشياء المتشابهة ضمن تصنيفات موحدة.

وما نراه يتوقف على كيفية فصلنا للشئ عن خلفيته، فمثلا ما تراه فى هذه الصفحة هو مجرد حروف سوداء على صفحة بيضاء وتراها كجمل، ولكن إذا نظرت إلى شكل (١/٢) فى أول وهلة كأجزاء معينة سوداء على خلفية بيضاء، ولكن إذا تمعنت فيه قليلا أدركت أنه يمثل كلمة FLY على أرضية سوداء.

شكل (٢/٧) ماذا ترى فى هذه الصورة؟



والأشياء القريبة من بعضها البعض فى المكان أو الزمان يتم إدراكها معا، فمثلا نرى الموظفين فى مكتب واحد كمجموعة واحدة، وإذا كان هناك أربعة أفراد يعملون فى إدارة معينة واستقال منهم اثنين فإننا نتوقع أن تكون استقالتهما مرتبطة ببعضها بينما قد لا تكون هذه هى حقيقة الأمر، وكذلك يؤثر توقيت الأشياء على إدراكنا، فإذا تم تعيين مدير مبيعات جديد لمنطقة معينة ثم ازدادت المبيعات فجأة فى هذه المنطقة فإننا نرجع ذلك إلى تعيين هذا المدير الجديد بالرغم من أن زيادة المبيعات قد تكون بسبب طرح منتج جديد أو أى سبب آخر لا يتعلق بالمدير الجديد.

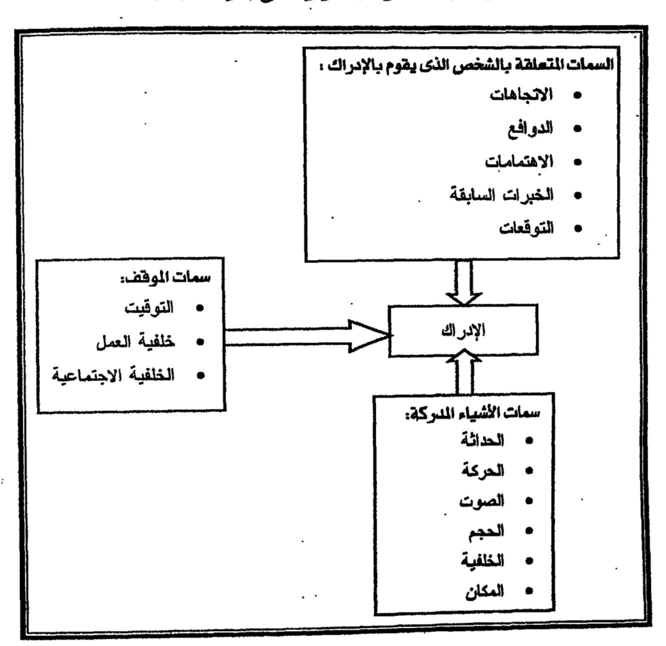
كما أننا نميل لتجميع الأفراد والأشياء أو الأحداث المشابهة لبعضها البعض فى مجموعات متشابهة، وكلما ازداد التشابه تزايد احتمال إدراكها كمجموعة واحدة، فمثلا نحن نميل لرؤية النساء أو السود أو أية مجموعة عرقية أخرى كمجموعة واحدة.

**٣- عوامل متعلقة بالموقف:**

أن سمات الموقف الذى نرى فيه الأشياء أو الأحداث هامة أيضا حيث تؤثر عناصر الموقف على إدراكنا للأشياء، فقد لا ألاحظ امرأة شابة جميلة فى

ثوب جذاب فى سهرة يوم السبت ليلا ولكننى سوف ألاحظها قطعا فى العمل يوم الأحد، وهنا فإنه لم يحدث أى تغيير فى الشئ المدرك أو الشخص الذى يقوم بالإدراك، ولكن سمات الموقف تغيرت، كما أن الوقت والمكان الذى يريد فيه الشخص الأشياء يؤثر على إدراكه ورؤيته لها وكذلك الضوء والحرارة، ويلخص شكل (٨/٢) أو العوامل المؤثرة على الإدراك:

شكل (٨/٢) العوامل المؤثرة على إدراكنا للأشياء



## رابعاً: معوقات الإدراك:

أن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر. وهناك أربعة عوامل رئيسية تساعد في إحداث معوقات الإدراك وهى: التنميط، مفعول الهالة، والدفاع الادراكى، والإسقاط. (كامل محمد المغربى، ١٩٩٣).

### ١- التنميط

وهى عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تمثل بينهم، وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذوا القرارات عملية التنميط في تبسيط المؤثرات المعقدة، وفى بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التنميط أو التعميم. فالتعميم يساعد فى أحيان كثيرة صانعى القرار في تبسيط الحالات التى تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفتقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

### ٢- تأثير أو مفعول الهالة:

وهى قريبة من عملية التنميط، وهى تعنى استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم الفرد. فالشخص الذى يؤدى أول مهمة له فى عمله الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفء فى جميع الجوانب الأخرى.

### ٣- الدفاع الادراكى.

وهناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهى ظاهرة الدفاع الادراكى، وهى ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التى لا يكترث لها. ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التى تدعم اراءه ويتجاهل المعلومات التى تتنافى معها. فالطالب الكسول الذى يسعى لعلامة النجاح في

مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ "إنى سأساعدك" ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ "إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يقنعنى بقدراتك".

**٤- الإسقاط**

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة فى عملية الإدراك. والإسقاط هو أن يرجع الفرد الجانب السئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين. فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التى يمتلكها الفرد. فالشخص الذى يرى صديقه قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى كفاءة صديقه بل إلى كراهية مديره وحسده له. وكثيرا ما نرى أن الأخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم. وقد دلت الدراسات على أن الأشخاص الذين حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعناد والفوضى وعدم الانضباط .. الخ هم أكثر ميولاً لوصف الأخرين بتلك الخصائص من الأشخاص الذين حققوا درجات منخفضة.

## خامساً: أهمية عملية الإدراك فى الإدارة

إن مهمة المديرين فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة ولا يقتصر على ذلك بل لابد من إحداث تغيير فى هذا السلوك بما يتفق مع التطور والتغير فى استراتيجيات المنظمة -على سبيل المثال- إذا كان هدف المدير إحداث تغيير فى سلوك المرؤوسين، وإذا كان سلوكهم يحدده مدركاته لبيئاتهم، فمن الضرورى أن يسعى المدير إلى التعرف على مدركات هؤلاء المرؤوسين ومعرفة العوامل المؤثرة على مدركاتهم حتى تؤخذ فى الحسبان عند إحداث التغيير فى سلوكهم.

وكل إنسان يدرك العالم من حوله بطريقته الخاصة، فيضع له خارطة فى ذهنه ويرسم له حدوداً تختلف عن الحدود التى يرسمها غيره، هى عالمه الذى يدركه ويعيش فيه، وليس له عالم إلا هذه الخارطة .. قد تكون كبيرة أو

صغيرة، وقد تكون مضيئة أو مظلمة، قد يجد الحصاة فى الطريق يحسبها جبلاً راسياً يسد عليه منافذ الأفق، وقد يعترضه الجبل فيراه حصاة فى طريقه مؤمناً بشموخ عزمه أن الجبل دون قدمه.

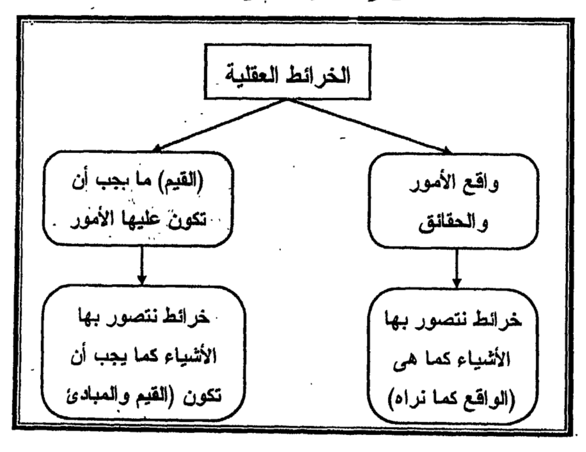
## الخريطة الذهنية:

فى عقل كل منا خرائط كثيرة جداً يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- خرائط نتصور بها الأشياء كما هى، (أى الواقع كما نراه).
- خرائط نتصور بها الأشياء كما يجب أن تكون، (أى القيم والمبادئ التى نعتنقها).

ونحن نقوم بتفسير ما نراه فى هذه الحياة تبعاً لتلك الخرائط الموجودة في عقولنا. والكثير منا يشك فى وجود هذه الخرائط، ويفترض أن ما يراه هو الواقع فعلاً، وليس هو (تصوره الشخصى) لهذا الواقع، أو تفسيره له.

شكل رقم (٩/٢) الخرائط الذهنية



***ونلخص مما سبق:***

- نموذجك الادراكى يبلور افتراضاتك عن العالم من حولك، ومن هذه الافتراضات ينمو سلوكك وتتشكل اتجاهاتك.
- وانطباعاتك عن الغير تنبع من نموذجك الادراكى عنه، وقد تتعدل الكثير من مواقف الحياة نتيجة تغير النموذج الادراكى، والعكس.

<u>ويمكن توضيح أهمية عملية الادراك فى الإدارة على النحو التالى:</u>

١- التعرف على أنماط السلوك المختلفة لدى الأفراد، ويعتبر الإدراك من أهم العوامل التى تشكل السلوك الإنسانى وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه.

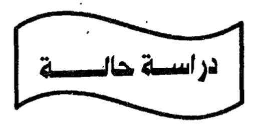
٢- التعرف على الحاجات والرغبات غير المشبعة والتركيز عليها من قبل الإدارة لإشباعها لما لها من تأثير لإدراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجات وبالتالى التأثير على سلوك الأفراد.

٣- تحديد العوامل المؤثرة فى مدركات الأفراد.

٤- إحداث تغيير فى سلوك الأفراد عن طريق معرفة المجال الادراكى لهم ومدى تأثيره بالخبرة السابقة وحاجات ورغبات الأفراد والبيئة الاجتماعية المحيطة.

# المحتويات






## تطبيقات معينة فى الشركات:

يقوم الموظفين فى الشركات عادة بتقييم بعضهم البعض، كما يقوم المديرين بتقييم أداء مرءوسيهم، وعندما يلتحق موظف جديد بإدارة من إدارات الشركة فان الموظفين الآخرين فى هذه الإدارة يقومون على الفور بتقييمه، ودعنا ننظر سريعاً إلى الأساليب المتبعة فى هذا التقييم.

## مقابلة التعيين:

تفيد هذه المقابلات فى اختيار أفضل المرشحين للتوظيف بالشركات، ولكن للأسف فان الكثير من مسئولى الشركات الذين يقومون بهذه المقابلات يكون حكمهم غير دقيق على المرشحين، كما أن الحكم الذى يصدره أحد مسئولى الشركة على المرشح للتوظيف أثناء اللقاء قد يختلف عن الحكم الذى يصدره مسئول آخر للشركة معه فى لجنة الاختيار.

وعادة ما يصل مسئولى الشركة سريعاً فى أثناء اللقاء مع المرشحين لشغل الوظائف إلى انطباعات تتجمد بعد ذلك، وإذا كون مسئول الشركة فى بداية اللقاء نظرة سلبية عن المرشح فسوف يكون لها أثر أكبر منها فى حالة تكوينها بعد فترة من اللقاء إن فكرة مسئول الشركة عن المرشح تتكون فى الأربعة أو الخمسة دقائق الأولى من اللقاء ولا تتغير كثيراً بعد ذلك، وعادة فعدم وجود سمات سيئة للمرشح يكون له أثر أكبر من وجود سمات طيبة له.

وكما ذكرنا فإن رؤية مسئولى الشركة المشاركين فى لقاء المرشح للوظيفة تختلف وما يعتبره أحدهم حسنات قد يعتبره الآخر سيئات، وهناك عوامل عديدة تؤثر فى هذه الرؤية يجب اعتبارها.

## التوقعات الواقعية:

هناك أمر آخر يتعلق باختيار المرشحين للوظائف وهو التوقعات غير الواقعية، وكل متقدم للوظائف تتكون لديه أثناء مرحلة اختيار المرشحين توقعات عن الشركة وعن الوظيفة الشاغرة، ويجوز أن تتضخم هذه التوقعات وتصبح غير واقعية كنتيجة لتلقى معلومات غير واقعية، ومثل هذه التوقعات غير الواقعية قد تؤدى لاحقاً إلى استقالة الموظف بعد تعيينه، إن معدل الاستقالة من الشركات التى تعطى انطباعات غير واقعية عن الوظيفة الشاغرة يزيد بنسبة ٢٨,٨% عنه فى حالة الشركات التى تقدم معلومات واقعية عنها، والمعلومات الواقعية تعنى معلومات ايجابية وسلبية عن الوظيفة والشركة.

## تقييم الأداء:

إن تقييم المدير لأداء الموظف يتأثر كثيراً بعملية الإدراك أى برؤيته له، ويتوقف بالطبع مستقبل الموظف بالشركة ومرتبه وعلاواته على هذا التقييم، وبالرغم من أن هذا التقييم له جانب كبير موضوعى أو بعض الوظائف يمكن تقييمها موضوعيا (مثلا فى حالة مندوب المبيعات بدلالة حجم المبيعات المتحققة)، إلا أن بعض الوظائف لا يمكن تقييم شاغليها موضوعيا، ويجب تكوين حكم على أدائهم من خلال انطباعات تتكون لدى المديرين عن السمات "الطيبة" أو "السيئة" لهم وهذا التعريف هو غالبا نسبى للمديرين.

## جهود الموظف:

لا يتوقف مستقبل الموظف بالشركة على الأداء وحده، بل على جهوده أيضا، مثلما الحال بالنسبة لتقويم الأستاذ لطلابه فهو يقوم بتقييمهم على أساس الجهود والنتيجة معاً، ولكن التقييم على أساس الجهود هو تقييم غير موضوعى يتأثر بتحيزات إدراكية، ولكن مع ذلك فان تقييم جهود الموظف هى من بين

الأمور الأساسية التى تؤثر على مستقبله بالشركة، وكما يقولون: "الكثيـر مـن الموظفين يتم طردهم من وظائفهم بسبب قلة النظام أو ضعف جهودهم لا مـن أجل ضعف مهاراتهم".

## إخلاص الموظف:

وهناك عامل آخر يدخل فى تقييم المـديرين لمـوظفيهم وهـو مـدى إخلاصهم للشركة، وخاصة فى المناصب الكبيرة فى الـشركة، وإذا انتـشرت شائعة عن أحد الموظفين بالشركة أنه يبحث عن وظيفة بشركة أخرى فهذا يعنى أن هذا الموظف غير مخلص وأن فرص الترقى بالشركة قد انتهت بالنسبة لـه، وبالتالى فان إخلاص والتزام الموظفين شيئاً ضرورياً، ولكن تقييم مدى إخلاص أو ولاء الموظفين هو أمر نسبى.

## عزيزى الطالب

**فى ضوء دراسة الحالة السابقة برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية:**

١- ضع تعريفاً دقيقاً لعملية الإدراك.

٢- قارن بين الإحساس والإدراك.

٣- ناقش العوامل المؤثرة على الإدراك.

٤- ناقش معوقات الإدراك.

٥- ناقش أهمية دراسة الإدراك فى فهم سلوك الأفراد وتوجيهه.

# الفصل الرابع

# الإتجاهـــات

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم الاتجاهات، والفرق بين الاتجاهات والمعتقدات، والفرق بين الاتجاهات والقيم، والفرق بين الاتجاهات والآراء.
- المكونات الأساسية للاتجاهات.
- العوامل التى تسهم فى تكوين الاتجاهات.
- تغيير الاتجاهات.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد تعرف على:**

- مفهوم الاتجاهات.
- الفرق بين الاتجاهات وبعض المصطلحات الأخرى.
- المكونات الأساسية للاتجاهات، والعوامل التى تسهم فى تكوين الاتجاهات على اعتبار أنها أحد المجالات الأساسية لفهم السلوك الإنسانى، وكذلك كيف يمكن تغيير الاتجاهات.

المحتويـــات



# الفصل الرابع
# الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من أهم مجالات فهم السلوك الإنسانى فهى تساعد فى تنظيم سلوك الفرد وتحقيق الاستقرار النسبى فى تصرفاته والاتجاهات هى استجابة يكونها الفرد نحو شئ ما إما ايجابية أو سلبية أو حيادية.

وتمثل الاتجاهات أحد المفاهيم للتعرف على حقيقة ما يدور داخل الإنسان، فهى وسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به، كما أن لها دوراً أساسياً فى توجيه سلوك الفرد وبذلك فهى تعتبر أحد الموضوعات الرئيسية في علم النفس الاجتماعى.

## أولاً: مفهوم الاتجاهات

تعددت التعريفات الواردة بخصوص الاتجاهات، حيث اختلف علماء النفس حول مفهوم أو تعريف محدد للاتجاه ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات شئ غير ملموس ولا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة ولكن يمكن استنتاجها، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة.

**ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا شاملاً فى أنها:**

**"استعداد فطرى ذهنى ونفسى وعصبى للفرد – تنظمه خبراته الشخصية- لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد".**

**(ذكى محمود هاشم، الطبعة الثانية)**

ويستخدم كثير من الناس اصطلاح "**الاتجاه**" تبادلياً مع اصطلاح "**الآراء**" إلا أن هناك فروقاً بسيطة بينهما. فالرأى هو التعبير اللفظى للاتجاه وأكثر قابلية للتغيير. والرأى يغلب عليه العقل والتفكير بينما الاتجاه يغلب عليه الانفعال.

كما أن هناك فرق بين **الاتجاهات والمعتقدات**، فالمعتقدات تعبر عن الإيمان بمجموعة من الآراء أو الأحداث دون اشتراط أن يكون الفرد الذى آمن بها قد اتصل بها اتصالا مباشراً. فإذا أرسلت أنت زميلك لشراء كتاب "العلوم السلوكية" لك نظراً لانشغالك، ثم أتى إليك هذا الزميل ليخبرك أن مكان بيع الكتاب مغلق وكنت أنت واثقاً من كلامه، فإنك فى هذه الحالة (تعتقد) أنه صادق فى مقولته رغم عدم رؤيتك لمكان بيع الكتب إن كان مغلقاً حقاً أو مفتوحاً .

**(حسين موسى راغب، أحمد عبد الله، السنة غير محددة)**

ونفس الفكرة -فكرة الاعتقاد- تتكرر عندما نؤمن كبشر بديانة سماوية برغم كوننا لم نعاصر نزول هذه الديانة السماوية ولم نر رسولها بل تبعدنا عنها آلاف السنين.

كما أن هناك فروق بين **الاتجاهات والقيم**، فالقيم هى مجموعة المعايير التى تؤمن بها الجماعة التى ينتمى إليها الفرد ويجد نفسه ملزما بإتباعها، فالقيم داخلية للإنسان وتنو وتتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل. فالقيم هى الرشد والدليل للسلوك، والتى يتم فى ضوئها تفضيل تصرف على آخر وهى بمثابة المعيار الذى يحتكم إليه الفرد فى تقييم سلوكه وسلوك الآخرين .. وتختلف القيم من الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وثباتاً وأقل احتمالاً للتغيير. فالمجتمع العربى مثلا يعرف بخصائص الكرم والحفاظ على الجار ومناصرة المظلوم ومساعدة اليتيم والمسكين وابن السبيل والتى جميعها قيم مستمدة من التعاليم الدينية.

والواقع إننا إذا أردنا إعطاء أمثلة لاتجاهات الفرد سنجد أنواعا كثيرة من الاتجاهات تختلف حسب الموضوع أو الشئ الموجه الاتجاه نحوه، ومن أمثلة ذلك:

- **اتجاه الطالب نحو كلية التجارة.**
- **اتجاه الطالب نحو مادة العلوم السلوكية.**
- **اتجاه الفرد نحو الجماعة السياسية التى ينتمى إليها.**
- **اتجاه المرؤوسين نحو القادة الإداريين.**
- **اتجاه الفرد نحو نادى رياضى معين.**
- **اتجاه المستهلكين نحو خدمة أو سلعة معينة .... الخ.**

**يتضح لنا مما سبق الجوانب الأساسية للاتجاهات:**

١- أن الاتجاه يتشكل نتيجة لظروف وأفكار وآراء وخبرات معينة تتعلق بالفرد.

٢- أن الاتجاه قد يكون موجهاً نحو فرد أو جماعة أو شئ مادى أو معنوى.

٣- أن الاتجاه يتراوح بين الايجابية والسلبية ويختلف فى درجته.

٤- أن الاتجاه متعلم مكتسب ويتكون نتيجة لمجموعة من العوامل (ثقافة المجتمع ـ المثل الأعلى ـ التعليم ـ الخبرة) ومـا دام الاتجاه مكتسباً ومتعلماً فان من الممكن تعديله وتغييره.

## ثانياً: المكونات الأساسية للاتجاهات

للاتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هما:

١- الجانب المعرفى Cognitive component

٢- الجانب العاطفى Affective component

٣- الجانب السلوكى Conative component

## ١- الجانب المعرفي Cognitive component

وهو ما يتعلق بالمعتقدات التى يتبناها الفرد تجاه الشئ أو الحدث. وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعرفة، والمشاهدات والتفسير المنطقى للعلاقات بينها.

## ٢- الجانب العاطفي Affective component

وتعنى مشاعر الفرد تجاه الشئ، وتكون هذه المشاعر من خلال خبراته وتجاربه وثقافته واحتكاكه بالبيئة المحيطة فقد يتكون لدى الفرد مشاعر ايجابية لتدعيم الموضوع وتأييده وبالتالى تكون اتجاهاته ايجابية وقد يتكون لدى الفرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية.

## ٣- الجانب السلوكي Conative component

الذى يظهره الفرد تجاه الشئ. ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ به. فإذا كان موقفك إيجابياً تجاه مادة العلوم السلوكية مثلاً فإنك تسلك سلوكا إيجابياً تجاه محاضر المادة بالحضور الدائم والمراجعة المستمرة والاهتمام بحل التطبيقات.. الخ. إلى أنه سابق لأوانه لأن نحكم بأن الموقف أو الاتجاه يسبب السلوك حيث أن هذا الافتراض لم يثبت قطعاً، بل أن هناك مؤشرات تدل على أن السلوك قد يكون سببا للموقف أو الاتجاه.

ولذلك فإن الاتجاهات أو المواقف عادة ما يتم التعامل معها على أنها وحدة أو صفقه مكونة من المشاعر والأفكار والأفعال مترابطة مع بعضها البعض. مثلاً إن محبتك لشئ ما واعتقادك بأنه مفيد وقيامك بالترويج له أمور مترابطة وتتمشى مع بعضه البعض كما وأن عدم محبتك للشئ واعتقادك بأنه ضار وغير مفيد ثم قيامك بالعمل ضده هى أيضاً أمور مترابطة وتتمشى مع

بعضها . إلا أننا فى كثير من الأحيان عند مقارنة مشاعر الأفراد واعتقاداتهم ومقاصدهم المعلنة من ناحية بأفعالهم من ناحية أخرى نجد تباينا مذهلاً، مما يدل على أن الاتجاهات والأفعال قد تكون متضاربة أحياناً كثيرة.

**ولابد لنا من بيان العلاقة المهمة بين الاتجاه والأداء فى العمل فهناك أمرين هامين:**

١- أن الأداء نتيجة عدد من العوامل كالقدرة، والمعرفة، ومتغيرات الحالة، والعادات الاجتماعية ومحدداتها، والثواب والعقاب إضافة إلى الاتجاهات ومن الصعب جداً قياس الدور الذى يلعبه أى من العوامل السابقة بدقة فى حالة معينة من حالات العمل. ولذلك يجب اعتبار الاتجاهات عاملاً واحداً فقط من بين مجموعة العوامل التى تكون النسيج الاجتماعى الذى يتم فيه ذلك السلوك.

٢- أن محاولة الربط بين اتجاهات الفرد وأدائه لعمله يجب بالضرورة أن يربط بين اتجاه محدد وسلوك محدد، فالاتجاهات العامة لا تكفى من أجل التنبؤ بالسلوك فى حالة محدد. (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣)

## ثالثاً: تكوين الاتجاهات

يتكون اتجاهات الفرد فى مجموعة من العوامل منها:

١- المجتمع والثقافة التى تسوده.

٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد.

٣- التعليـــــم.

٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التى مر بها فى حياته خلال مواقف معينة.

٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة.

٦- تفاعل الفرد مع الجماعات التى ينتمى إليها.

**١- ثقافة المجتمع :**

المجتمع والثقافة التى تسوده تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات الفرد. فالمجتمعات الاشتراكية تختلف عن المجتمعات الرأسمالية، كما تختلف المجتمعات العربية عن المجتمعات الغربية أو الأمريكية، حيث نتوقع أن يتبنى بعض الأفراد اتجاهات تضاد أو تعارض الاتجاهات السائدة فى المجتمع، ولكن نجد فى الغالب أن يتبنى الأفراد نفس الاتجاهات السائدة فى المجتمع التى ينتمون إليها، نظراً لما للمجتمع من وسائل توقيع الضغط على أفرادها حتى يخضعوا لمعاييرها وقيمها ويتبنوا نفس الاتجاهات السائدة فيها.

**٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد :**

غالباً ما يتخذ الفرد لنفسه مثلاً أعلى يحاكيه فى تصرفاته وأقواله، ويكون هذا المثل الأعلى إما الوالدين أو أحد الأقارب أو المعلم أو أستاذ الجامعة، أو رياضى، أو فنان .... الخ

فالطفل يتأثر بشخصية والدية ويكون اتجاهاته من خلال قيم واتجاهات الوالدين كما أن المعلم من الشخصيات الهامة التى عادة ما تؤثر على الأطفال فى فترة الدراسة الأولى وخاصة إذا كانت هذه الشخصية محببة إلى نفوسهم، حيث يتأثرون بالكثير من القيم والاتجاهات وأساليب السلوك.

وقد يكون الطفل كارهاً لأبية أو لمدرسه القاسى، ولا يحب تصرفاته. فى هذه الحالة يتبنى الطفل اتجاهات مضادة لاتجاهات الأب أم المعلم.

كما تلعب ظروف البيئة الحالية للفرد دوراً فى تكوين اتجاهات الفرد، ويقصد بالبيئة الحالية لفرد هى مقدر المعلومات والبيانات التى يعتمد عليها فى تكوين اتجاهاته نحو أشياء معينة أو مواقف معينة من بيئته المحيطة به سواء الأسرة، الأصدقاء، الزملاء فى بيئة المدرسة، بيئة الجامعة، بيئة العمل أو من بيئة الجماعات التى ينتمى إليها مثل جماعة دينية معينة أو سياسية أو ثقافية.... الخ.

## ٣- التعليـــــــم :

المواد الدراسية التى يدرسها الفرد خلال مراحل دراسته المختلفة تهدف إلى تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد، فمثلاً دراسة العلوم تهدف إلى تكوين اتجاهات علمية لدى الأفراد تمكنهم من التفكير السليم المنطقى غير المتحيز فى كل ما يقابلهم من حياتهم من قضايا ومشكلات، ودراسة الرياضيات تهدف إلى تدريب الفرد على التفكير الدقيق والمنظم، ودراسة المواد الإدارية والمحاسبية (العلوم التجارية) تهدف إلى تزويد الطلاب ببعض الاتجاهات الموجبة كالدقة والنظام والأمانة.

كما أن كثير من البرامج التدريبية تهدف إلى تكوين اتجاهات موجبة أو تعديل اتجاهات قائمة غير مرغوب فيها.

ولن تحقق المادة الدراسية أو التدريبية أهدافها إن لم تترك أثرها على طلابها أو متدربيها فى شكل تغيير لاتجاهاتهم أو إكسابهم اتجاهات جديدة.

## ٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد:

الخبرة هى مجموعة المعلومات التى يتحصل عليها الفرد من واقع ممارسته للحياة اليومية أو الوظيفية. وتختلف اتجاهات الأفراد باختلاف نوع الخبرات والتجارب التى مر بها الفرد فى حياته.

والمعلومات والخبرات تعمل على تكوين اتجاهات جديدة أو تغيير اتجاهات قائمة، فقد يكون لدى الفرد اتجاه سالب أو موجب بالنسبة لفرد آخر أو شئ معين، ولكن بحصول الفرد على مزيد من المعلومات والحقائق عن هذا الفرد أو هذا الشئ فإن ذلك قد يؤدى إلى تغيير أو تعديل اتجاهاته.

كما أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم.

**٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة :**

إن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من السهولة أو الصعوبة فى محاولاته لإشباع حاجاته، فبعض الحاجات يتم إشباعها بسهولة، والبعض الآخر قد لا يستطيع الفرد إشباعها لوجود مشاكل تحول دون ذلك فيتكون لدى الفرد اتجاهات إيجابية فى صالح الأشياء التى تساعده على إشباع حاجاته وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه.

**٦- تفاعل الفرد مع الجماعة التى ينتمى إليها :**

إن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى إليها؛ فدرجة تأثيرها على الفرد كعضو فى هذه الجماعة لاشـــك تـــساعد فى تحديد وتكوين اتجاهاته وأن يسلك سلوكاً معيناً بطريقة معينة متـــأثراً باتجاهات ومعتقدات هذه الجماعة، كما أن درجة التأثير نسبيه أى تختلف من فرد إلى آخر وهذا يتوقف على دوره داخل الجماعة.

كما أن رغبة الفرد فى الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على إتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكارها وقيمها أساساً لاتجاهاته.

## رابعاً: تغيير الاتجاهات :

إن اتجاهات الأفراد فى حركة مستمرة وتتغير بتغير الظروف، كما أن اتجاهات الفرد التى تتغير نحو موقف أو موضوع معين من فترة لأخرى، فقد تكون ايجابية وبعد فقرة من الزمن تتحول الاتجاهات إلى سلبية.

ويكون التغير فى الاتجاهات نتيجة حصول الفرد على معلومات جديدة تؤدى إلى تغيير فى اتجاهات الفرد، أو ظهور حاجات جديدة قد تؤدى إلى تغيير

أو تعديل فى اتجاهات الفرد من الايجابية أو السلبية أو العكس. كما أن المستوى الثقافى والدراسى أو التعليمى للفرد له تأثير كبير فى تغيير اتجاهاته نحو المواقف أو موضوعات معينة، كما يمكن تغيير الاتجاهات أيضا عند تعرض الفرد لضغوط خارجية تجبره على تغيير اتجاهاته نحو موضوع معين أو موقف معين أو موقف معين.

**صور تغيير الاتجاهات :**

تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسين (د.على السلمى، ١٩٨٠):

**الأول**: تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس. أى أن التغيير هنا يكون فى درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أى فى محتوى الاتجاه أو اتجاه الاتجاه.

مثال ذلك أن تحاول الإدارة فى أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول هذه السياسة.

**الثانية**: تغيير فى مدة حدة الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته تجاه موضوع معين. فالفرد قد يكون لديه اتجاها معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد من آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى- وبنفس المنطق قد يحدث التغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين.

**العوامل المؤثرة على تغيير الاتجاهات :**

هناك عدة عوامل مختلفة تؤثر كلها أو بعضها فى تغيير الاتجاهات للفرد (حسين موسى راغب، أحمد محمد عبد الله، السنة غير محددة):

١-قوة الاتجاه، فكلم زادت حدة الاتجاه سلباً أو إيجابياً- كما قل احتمال تغيره والعكس صحيح.

٢-مدى بساطة أو تغيير الاتجاه، فكلما اتسم الاتجاه الأصلى بالبساطة والمعلومات السطحية، كلما كان من السهل تغيره، بينما إذا كان الاتجاه مكوناً من عدة عوامل مستقرة كالظروف الاجتماعية والصفات الوراثية والظروف المالية المستقرة مثلاً، فإن هذا الاتجاه يصف تغييره.

٣-مدى نجاح الاتجاه الحالى فى تحقيق وظائف (المعرفة - المنفعة- تحقيق الذات - الدفاع عن الذات)

٤-مدى توافق الاتجاه الجديد مع باقى الاتجاهات الأخرى لدى الفرد فكلما زاد التوافق بين الاتجاهات التى تشكل شخصية الفرد كلما صعب تغيير إحدى الاتجاهات التى تكون منظومة متسقة.

٥-شخصية الفرد حيث لكل فرد قدرة على تقبل تغيير الاتجاه تختلف من فرد لآخر.

٦-مستوى ذكاء الفرد وقدرته على فهم متى يجب عليه تغيير اتجاهه لتغير الظروف المحيطة به.

٧-مدى تأثر الفرد بوجهات نظر الآخرين، وذلك أن الفرد المرتبط فى تلبية احتياجاته وإشباعاته المختلفة بالآخرين يكون أكثر استعداداً فى الغالب لتغيير اتجاهه حسب الوجهة التى يؤثرون عليه للاتجاه نحوها. ويضاعف تأثير الفرد بوجهات نظر الآخرين كون هؤلاء يمثلون مكانه خاصة لدى الفرد، كأحد الوالدين أو رئيسه فى العمل.

٨-مدى حساسية الفرد لموضوع الاتجاه إن الأفراد غالباً ما يعرضون الكثير من المعلومات عن الموضوعات ذات الحساسية أو الأهمية بالنسبة لهم ومن ثم يكونون أقل عرضه لتغيير الاتجاه نحو تلك الموضوعات.




١- تمثل الاتجاهات أحد عناصر النظام السلوكى، بمعنى أنها تسهم فى تشكيل السلوك الإنسانى. ولكن البعض يرى أنه من الممكن تغيير السلوك الإنسانى دون حاجة إلى ضرورة تغيير اتجاهات الفرد أولاً؟ ما رأيك؟ وضع مع الأمثلة.

٢- للاتجاهات ثلاث جوانب أساسية:
- جانب معرفى
- جانب عاطفى
- جانب سلوكى

* ناقش هذه المواقف فى ضوء هذه العناصر:
- المواطن الذى يؤيد الديمقراطية وينتقد تصرفات الحكومة، ثم لا يذهب للإدلاء بصوته فى الانتخابات للمجالس التشريعية.
- المواطن الذى يعترف بأخطاء التدخين واقتناعه بضرورة الإقلاع عنه، ومع ذلك هو مستمر فى التدخين.



الفصل الخامس

# الدافعية

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم الدافعية.
- النظريات المختلفة للدافعية.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- مفهوم الدافعية ومكوناتها.
- نظريات الدافعية ومزايا وعيوب كل منها.



## مقدمة :

إن السلوك الإنساني هو سلوك يهدف إلى تحقيق نتائج معينة ، كما تحركه مجموعة دوافع متنوعة ومتغيرة . وهذه الدوافع عبارة عن القوة التي تحرك السلوك الإنساني ليقوم بعمل معين وذلك لوجود حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها والإقلال من التوتر الذي حدث له بنقص هذه الحاجة أو فقدانها .

ولا يحدث السلوك إلا نتيجة وجود دافع يحركه . ويستمر سلوك الأفراد في حالة توتر مستمرة إلى أن يتحقق الغرض أو تشبع الحاجة . ويمكن القول أن درجة التوتر التي تحيط بالفرد تختلف حسب أهمية الدافع ودرجة الحاجة إليه ، حيث كلما زادت الدرجة والأهمية كلما زادت كمية التوتر ودرجة شدتها .

وبناء على ما سبق ، يمكن القول بأن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالسلوك مؤداها أن الدافعية تؤدي إلى إثارة وتحريك السلوك ، وتنظيم وتوجيه السلوك ، وتثبيت وتحوير السلوك .

والدوافع في العمل الوظيفي هي عملية مرحلية ، حيث تمر بعدة خطوات قبل أن يتم الإشباع . حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات وما تسببه من عدم توازن نتيجة عدم إشباعها ، ثم مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات ، ثم مرحلة الأداء المستخدم لإشباعها ؛ ثم مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين الحاجات ، ثم مرحلة الجزاء ، وأخيراً مرحلة الربط بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية . فإذا تم إشباع الحاجة تكون النتيجة عودة التوازن والشعور بالرضا ، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن هذه الدورة تعيد نفسها ولكن ربما يتم تغيير السلوك للحصول على مستوى أعلى من الإشباع .

**أولاً : مفهوم الدافعية :**

يعرف Deber & David (1983 , P. 5) الدوافع على أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به . وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد توازنه الداخلي .

يشير Baron & Greenberg (1990 , P. 80) إلى أن الدافعية هي مجموعة من العمليات التي تستثير وتوجه السلوك الإنساني للحصول على هدف معين .

يعرف جمجوم (١٩٩٠ ، ص ٤٤) الدوافع على أنها قوة فطرية تدفع الكائن الحي للسلوك .

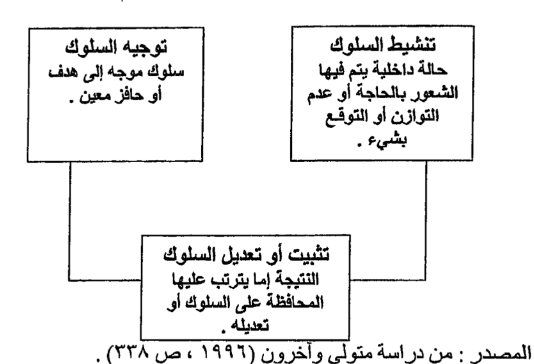
يرى الأزهري (١٩٩٣ ، ص ٢٥٦) أن الدوافع تمثل حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة ، وتكون نوعاً من القوى الدافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه وتوجيه سلوكه في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات . وللأفراد رغبات وحاجات مادية أو اجتماعية أو شخصية أو نفسية أو عاطفية يريدون إشباعها لتحقيق أهدافهم كلياً أو جزئياً وبذلك توجد الدوافع الإيجابية وتستمر .

ويؤكد متولي وآخرون (١٩٩٦ ، ص ٢٣٣) أن قوة الدافعية هي التي تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل ، حيث لا يمكن للمهارات والقدرات والخبرات والتدريب وظروف العمل فقط أن تؤتي ثمارها مع عدم تواجد دافع قوي للعمل .

هذا ويؤكد متولي وآخرون (١٩٩٦ ، ص ٣٣٨) على أن مكونات الدافعية هي تنشيط السلوك ، وتوجيهه ، ثم تعديله أو تثبيته . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (١)

مكونات الدافعية




المصدر : من دراسة متولي وآخرون (١٩٩٦ ، ص ٣٣٨) .

**ثانياً : نظريات الدافعية :**

إن نظريات الدافعية لم تظهر إلا حديثاً ، وذلك بسبب مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى دائماً لتعظيم الأشياء المادية في حياته ، والذي وضعته النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور حيث ارتكزت فلسفته على ما يلي :

١- التخصص الدقيق وتقسيم العمل .

٢- دراسة الحركة والزمن .

٣- وضع نظام للأجور التشجيعية لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية وإشباع رغباتهم المادية ، وهو حاصل ضرب كمية الإنتاج x أجر القطعة .

وقد وجهت لتايلور الانتقادات التالية :

١- أن أسلوبه انطوى على الخداع ، حيث ارتفعت إنتاجية العامل إلى ثلاثة أضعاف ، في حين زاد أجره ٧٠% فقط عما كان عليه .

٢- لم يكفل حداً أدنى للأجر يشعر العامل بالعدالة .

٣- معاملته للعاملين كآلات .

ثم أجريت تجارب الهوثورن على يد التون مايو وزملائه عام ١٩٣٧ولمدة عدة أعوام حول أثر بيئة العمل المادية كالأجور والإضاءة وفترات الراحة على الإنتاجية . فتم التوصل إلى أن هذه العوامل ليست محركاً أساسياً للإنتاجية ، وإنما الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء لها والالتزام بمعاييرها هي المحرك الأساسي للإنتاجية . ومن هنا ظهرت فكرة الرجل الاجتماعي والتي تتناقض مع فكرة الرجل الاقتصادي . واعتبرت فكرة الرجل الاجتماعي هي نقطة التفكير للتوصل لنظريات الدافعية .

يشير Simons (1995) إلى أن نظريات الدافعية انتهجت إطارين واضحين هما :

الإطار الأول : توصيف الأفراد الراضين عن أعمالهم والأفراد المستاءين منه وفقاً لعدة خصائص كالسن ، والنوع ، والذكاء ، والوظيفة ، والدخل ، والأعمال السابقة .

الإطار الثاني : دراسة العوامل المرتبطة بالعمل والتي تؤثر في شعور الفرد بالرضا / الاستياء ، حيث تترتب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث قدرتها على تحقيق الرضا / الاستياء من الأعلى إلى الأقل أهمية كما يلي :

١- الاستقرار والأمن .

٢- الإدارة .

٣- فرص الترقي .

٤- الأجور .

٥- محتوى الوظيفة (النواحي الداخلية للوظيفة).

٦- الإشراف .

٧- النواحي الاجتماعية .

٨- الاتصالات .

٩- ظروف العمل المادية .

١٠- المزايا الإضافية .

وسنتناول فيما يلي بالشرح النظريات المختلفة للدافعية :

**١- نظرية تدرج الحاجات Maslow (1943) :**

**The Need Hierarchy Theory of Motivation**

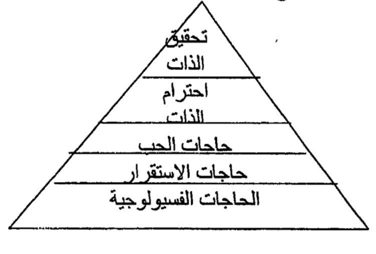
**[ راجع : بدر ، ١٩٩٠ ، ص. ٥٣ ؛ العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٥٤-١٥٦؛ سليمان ، ٢٠٠٣ ، ص ص : ٢٠١-٢١٢ ؛ Maslow , 1943 ]**

*** المعالم الأساسية للنظرية :**

١- تنقسم حاجات الإنسان إلى خمس حاجات أساسية مرتبطة ببعضها ويمكن تمثيلها في صورة هرم متدرج تمثل قاعدته الحاجات الأقوى وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة . وهو ما يوضحه الشكل التالي :

**شكل رقم (٢)**

**مدرج Maslow للحاجات الإنسانية**



وفيما يلي شرح للحاجات الخمسة الأساسية :

أ- الحاجات الفسيولوجية : وتعني الحاجات اللازمة لبقاء الفرد والحفاظ على نوعه كالطعام والشراب والمسكن والملبس .

ب- حاجات الأمن والاستقرار : وتعني الحماية من خطر الآخرين والأضرار التي تهدد الأمن النفسي والمادي والكوارث والحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكاف والحماية الحالية والمستقبلية .

جـ- الحاجات الاجتماعية : وتعني الحاجات التي تعكس الحب والتعاطف والانتماء وهي حاجة الفرد أن يكون اجتماعياً .

د- حاجة التقدير واحترام الذات : وتعني حاجة الفرد لاحترام الآخرين له واعترافهم بمجهوداته ومركزه الاجتماعي . وتلعب هنا الترقيات وخطابات الشكر دوراً في إشباع هذه الحاجة .

هـ- حاجة تحقيق الذات : وتعني حاجة الفرد لأن يكون كما يود أن يكون ، ويحقق الفرد ذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته .

٢- عندما يتم إشباع حاجة ما إشباعاً كلياً أو ما يقرب من الإشباع الكلي فإنها تتلاشى ويحل محلها الحاجة التي تليها في القوة . فالفرض الأساسي أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً .

٣- أن أي محاولة للحد من أو تهديد إشباع الحاجات الإنسانية يؤدي للعديد من الأمراض النفسية .

*** بعض خصائص الحاجات الأساسية :**

١- الاستثناءات التي وضعها Maslow على إشباع الحاجات :

أ- يتصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحهم لدرجة عدم الاهتمام بالحاجات الأقل أهمية ، كالعاطل الذي لا يهتم إلا بتوفير رغيف العيش فقط.

ب- إذا ما حرم الفرد عاطفة الحب في الأشهر الأولى من طفولته ، فإنه قد يفقد الحاجة إلى الحب .

جـ- قد تكون حاجة احترام الذات أكبر أهمية من الحاجة إلى الحب عند بعض الأفراد .

د- إذا ما تعود الفرد إشباع حاجة ما لفترة طويلة فإنه قد يفقد الشعور بأهميتها .

هـ- إذا تمسك الفرد بقيم ومعتقدات معينة تمسكاً قوياً ، فإنه قد يصبح على استعداد للتخلي عن كل شيء من أجلها .

٢- درجات الإشباع النسبية :

فغالباً ما يكتفي الفرد بالنسب التالية من الإشباع : الحاجات الفسيولوجية ٨٥% ، حاجات الاستقرار ٧٠% ، حاجات الحب ٥٠% ، حاجات احترام الذات ٤٠% ، حاجات تحقيق الذات ١٠% .

٣- درجة عمومية الحاجات :

يرى Maslow أن تقسيمه للحاجات الإنسانية هو تقسيم مشترك بين البشر بصفة عامة ، بحيث تقترب نظريته من العالمية .

٤- تعدد الدوافع وعلاقتها بالسلوك :

إن سلوك الإنسان في أي موقف ق يرجع لدافع واحد أو مجموعة من الدوافع .

٥- الأهداف كمحور أساسي :

إن السلوك الإنساني هو دائماً سلوك هادف .

٦- الإنسان كمحور أساسي :

ركزت هذه النظرية مباشرة على الإنسان بعكس بعض النظريات السيكولوجية الأخرى كنظريات التعلم والتي ركزت أولاً على الحيوان .

*** بعض الانتقادات الموجهة للنظرية :**

١- لم تخرج هذه النظرية عن كونها تقسيم منمق ومنطقي للحاجات الأساسية للإنسان ، إلا أنها لم تعط إجابة شافية لجوهر عملية الدافعية ، حيث لم توضح كيفية إشباع الحاجة ذاتها .

٢- يعني التدرج الهرمي أن الأفراد بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة . وهو بالطبع خاطئ .

وحتى بالنسبة للاستثناءات التي عرضها Maslow ، نلاحظ الآتي :

أ- إن كلمة استثناء تعني أن المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ثابت في معظم الأحوال .

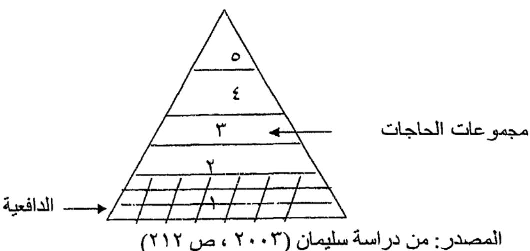
ب- إن الاستثناءات جاءت في ظروف غير عادية يصعب قبولها كحرمان الطفل من الحب .

جـ- إن الاستثناءات تعلقت بأناس مرضى نفسيين ، لذا لا تنطبق على المجتمع ككل .

٣- أن الفرض الأساسي للنظرية وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً أمر يستحق وقفة . حيث أنه إذا كان الفرض صحيحاً فإن ذلك يعني أن عملية الدافعية تسير بحركة أفقية تشبه درجات السلم ، وهذا شيء يخالف الواقع ، حيث أن الفرد غالباً ما تحفزه مجموعات كثيرة من الحاجات إن لم تكن جميعها في وقت واحد . فمثلاً ما الذي يحرك سلوك الإنسان أليس هو الحصول على لقمة العيش والاستقرار في العلاقات الاجتماعية مع الغير واحترام الذات وتحقيقها. إذا يمكن القول أن الدافعية لا تسير في خط أفقي ولكن في خط مائل ، حيث يتوقف اتجاه الخط على إدراك الفرد للأهمية النسبية لجميع حاجاته الأساسية . وهو ما سنوضحه في الشكلين التاليين :

**شكل رقم (٣)**

**الدافعية وفقاً لنظرية Maslow**

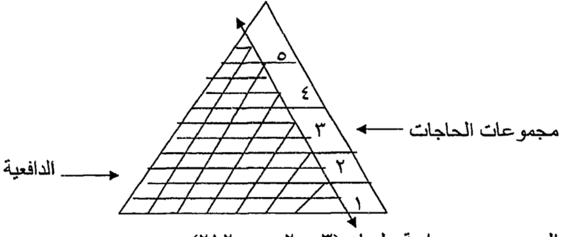



المصدر: من دراسة سليمان (٢٠٠٣ ، ص ٢١٢)

**شكل رقم (٤)**

**التصور الصحيح للدافعية في إطار نظرية Maslow**

**حيث تزداد أهمية حاجات القاعدة**




المصدر : من دراسة سليمان (٢٠٠٣ ، ص ٢١٢)

٤. نظراً لصعوبة بل لاستحالة قياس درجة الإشباع التي يحصل عليها الفرد ، فإن وضع هذه النظرية موضع التطبيق العلمي أمر غير ممكن .

٢- النظرية المزدوجة للدافعية (1959) Herzberg et al. :

**Motivation Hygines Theory (Two Factor Theory)**

[ راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٥٩-١٦٢ ؛ سليمان ، ٢٠٠٣ ، ص ص : ٢٣٦-٢٤٨ ؛ Herzberg et al., 1959 ]

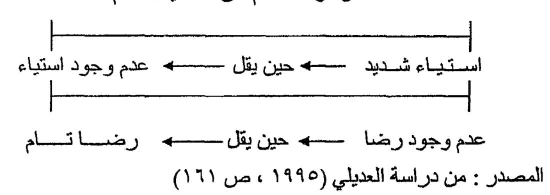
اتضح إلى Herzberg et al. أن الإنسان لديه مجموعتين من الحاجات حاجاته كحيوان التي تمنع الألم ، وحاجاته كإنسان التي تنمو نفسياً . وقد استخدم Herzberg et al. أسلوب القصة في صياغة نظريته ، ومضمون هذا الأسلوب هو أن يقوم الباحث بسؤال الفرد موضع الدراسة أن يحكي له قصتين ، الأولى تتعلق بموقف مرتبط بعمله في الماضي أو الحاضر يكون الفرد قد شعر فيه برضا تام ، والثانية تتعلق بموقف مرتبط بعمله أيضاً يكون قد شعر فيه باستياء شديد ، ثم يقوم الباحث عند نهاية كل قصة بسؤال الفرد أن يذكر له الأسباب التي أدت إلى تولد الشعور بالرضا التام ، وتلك التي أدت لتولد الشعور بالاستياء الشديد .

* الفلسفة التي تقوم عليها النظرية المزدوجة للدافعية :

١- أن الرضا العام والاستياء العام يعدان منفصلين ، وهذا يعني أن نقيض أو عكس الرضا العام هو عدم وجود رضا وليس استياء ، وأن نقيض أو عكس الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس رضا . وبالتالي وجود الاستياء لا يعني عدم وجود رضا . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٥)

انفصال الرضا العام عن الاستياء العام




المصدر : من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٦١)

٢- أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه ، وأن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه .

٣- العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي العوامل الدافعة ، وهي :

أ- الإنجازات .

ب- الاعتراف من الزملاء والإدارة .

جـ- العمل نفسه .

د- التقدم والترقي .

هـ- المسئوليات .

و- النمو .

أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد فهي العوامل الصحية ، وهي :

أ- سياسة الإدارة والإجراءات .

ب- الإشراف .

جـ- العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ومع المرءوسين .

د- الحياة الشخصية .

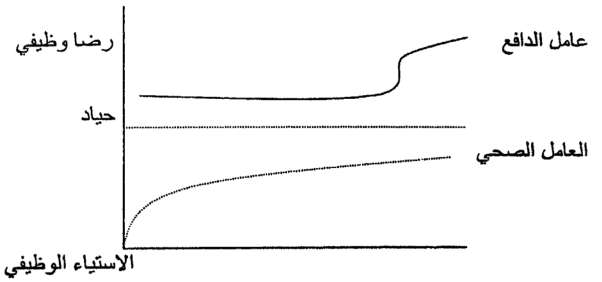
هـ- الحالة الاجتماعية .

و- الضمانات .

٤ـ عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر . أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة ، فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل إلى حالة الرضا التام . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

**شكل رقم (٦)**

**أثر عامل الدافع والعامل الصحي في الرضا الوظيفي**




المصدر : من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٦١)

ويوضح شكل (٧) مقارنة بين نظريتي Maslow & Herzberg :

### شكل رقم (٧)

### مقارنة بين نظريتي Maslow & Herzberg في دوافع العاملين

| نظرية تدرج الحاجات | | النظرية المزدوجة للدافعية | |
|---|---|---|---|
| حاجات تحقيق الذات (النمو النفسي ، الإنجاز) (٥) | عوامل الرضا | النمو النفسي والشخصي<br>التقدم في العمل<br>الإنجازات<br>المسئولية<br>اعتراف الغير بالإنجاز<br>العمل ذاته | عوامل الدافعية |
| حاجات التقدير واحترام الذات (الشعور بالقيمة الذاتية) (٤) | | | |
| الحاجات الاجتماعية (الصداقة ، الانتماء ، .....) (٣) | | الحالة الاجتماعية<br>العلاقات مع الرؤساء<br>العلاقات مع الزملاء<br>الإشراف<br>ضمانات العمل<br>سياسة الإدارة<br>الرواتب وملحقاتها<br>ظروف العمل وبيئته | عوامل الصحة البيئة |
| حاجات الأمن والاستقرار (أمن الجماعة) (٢) | عوامل عدم الرضا | | |
| الحاجات الفسيولوجية (أكل ، ماء ، هواء ، .....) (١) | | | |

المصدر : من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٦٢)

*** بعض الانتقادات الموجهة للنظرية :**

١ـ هناك مظاهر للتحيز في مقياس Herzberg، وذلك على النحو التالي :

أ- ليس من الضروري أن نتصور أن اتجاهات الفرد تجاه عمله سوف تكون إما إيجابية تماماً (رضا تام) أو سلبية تماماً (استياء شديد) ، بل أنه من المنطقي القول أن الاتجاهات تتراوح بين الإيجابية والسلبية .

ب- أنه يثير الرغبة في الدفاع عن النفس ، فكيف نتوقع أن تكون استجابة الفرد عند سؤاله عن أسباب نجاحه (رضاه التام) ، وحين سؤاله عن الأسباب التي أدت إلى فشله (الاستياء الشديد) ؟ فمن الطبيعي أن يرجع الفرد أسباب نجاحه إلى نفسه . فإذا نظرنا إلى طبيعة العوامل الدافعة نجد أن جميعها يرتبط بالإنسان من الداخل ، أما العوامل الصحية فإنها ترتبط بأشياء كثيرة لا دخل للإنسان فيها .

٢- لم يستخدم Herzberg أي مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلياً على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

٣- يمكن مخالفة ما قاله Herzberg من أن هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في إشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى . حيث أن الدافعية ما هي إلا أحد العوامل المحددة للأداء .

٤- لم تتأكد النتائج التي حصل عليها Herzberg في جميع الدراسات الميدانية التي حاولت التحقق من صحة نظريته .

### ٣- نظرية X ، ونظرية Y (1960) Mc Gregor :

### X and Y Theory

[ راجـع : سـلـيمـان ، ٢٠٠٣ ، ص ص : ٢١٦-٢٢٤ ؛ [ McGregor , 1960

* نظرية X (النظرة التقليدية للإدارة) :

يمكن تلخيص مبادئها فيما يلي :

١- تنحصر مسئولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال ، وموارد ، وآلات ، وبشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .

٢- إن الفرد العادي بطبيعته كسول ، ولا يحب العمل ، ويكره المسئولية ، ومنغلق داخلياً ، وغير قابل للتغيير ، وغبي .

٣- إن إدارة البشر تتطلب توجيههم ، والرقابة على أفعالهم ، ومكافأة أو معاقبة سلوكهم ، وتغيير سلوكهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة .

وبناء على ما سبق فإن نظرية X :

١- هي تعبير عن مفهوم الإدارة باللوائح .

٢- تعامل البشر كأطفال .

٣- تعتمد كلية على الرقابة الخارجية لسلوك الفرد .

* نظرية Y (النظرة الحديثة للإدارة) :

يمكن تلخيص مبادئها فيما يلي :

١- تنحصر مسئولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال ، وموارد ، وآلات ، وبشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .

٢- ليس من طبيعة البشر التراخي ، كما أن الدافعية وإمكانية التقدم ، والرغبة في تحمل المسئولية ، والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزء لا يتجزأ من طبيعة البشر .

٣- إن إدارة البشر تتطلب ضرورة خلق ظروف وطرق العمل الملاءمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

والتطبيق السليم لنظرية Y يتطلب الآتي :

١ـ اللامركزية والتوكيل .

٢ـ المشاركة في الإدارة .

٣ـ إثراء العمل .

٤ـ التقييم الذاتي للأداء .

وبناء على ما سبق فإن نظرية Y :

١ـ هي تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف .

٢ـ تعامل البشر كبالغين .

٣ـ تعتمد كلية على الرقابة والتوجيه الذاتي .

*** بعض الانتقادات الموجهة للنظرية :**

١ـ أن فروض نظرية X على النقيض تماماً من فروض نظرية Y ، وفي الحياة يستحيل القول أن شيء ما أبيض أو أسود ، فلابد من تواجد منطقة وسط .

٢ـ أن القيادة الفعالة لا ترتبط بفروض نظرية محددة ، وإنما بقدرة القائد على التوافق مع الموقف .

٣ـ أن فكرة مشاركة العاملين في الإدارة ـ التخطيط وتقييم الأداء ـ لم يثبت نجاحها في حالات كثيرة .

٤ـ نظرية العدالة Adams (1963) :

**The Equity Theory of Motivation**

[ راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص: ١٦٤-١٦٥ ؛ Adams , 1963 ]

وتضيف هذه النظرية بعداً جديداً في نظام الدوافع وهو الشعور بالعدالة اعتماداً على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الفرد في الحصول على المعاملة العادلة .

وتعد العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية ، حيث يرى Adams أن المحدد الرئيسي لجهود العمل والرضا عن العمل هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته .

ولن نسهب في شرح نظرية العدالة بالتفصيل ، حيث سيتم شرحها تفصيلياً في فصل خاص .

٥ـ نظرية التوقع Vroom (1964) :

**Expectancy Theory**

[ راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص: ١٦٦-١٦٧ ؛ ماهر ، ٢٠٠٠ ، ص ص : ١٥٤-١٥٥؛ Vroom , 1964 , PP : 70-75]

قدم Vroom نظريته والتي تقوم على مسلمة هي أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل ، قد تتمثل في القيام بعملية السلوك أو عدم القيام بها . كما أنها تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد . وتتمثل هذه النظرية في الفرض التالي :

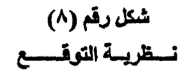
الدافع للأداء = قوة الجذب x التوقع

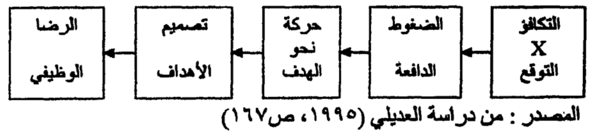
ويرى Vroom أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب الكامنة فيما يحصل عليه الشخص من عوائد ، ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء . ويعتبر متغير قوة الجذب ممثلاً للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء . أما التوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالأداء . ويتمثل هذا الفرض في المعادلة التالية :

الدافع للأداء = منفعة العوائد x احتمال تحقق العوائد

ويعرف Vroom تكافؤ النتيجة للفرد بأنه قوة تأقلمه العاطفي سلباً أو إيجاباً نحو هذه النتيجة .

والتكافؤ هو العنصر الذي يصف قدرات الجذب أو الطرد للعناصر النفسية في البيئة ، فالمال الذي يحققه الشخص من العمل يقدم تكافؤاً إيجابياً بالنسبة لمعظم الأفراد . أما ظروف العمل السيئة والخطرة فمن شأنها أن تنطوي على تكافؤ سلبي تجاه الوظيفة . ويوضح شكل (٨) نظرية التوسل :




المصدر : من دراسة العديلي (١٩٩٥، ص١٦٧)

٦- نظرية دافعية الإنجاز(McClelland (1967 :

**Achievement Motivation Theory**

[ راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص. ١٦٣ ؛ سليمان ، ٢٠٠٣ ، ص ص : ٢٣٠-٢٣٥ ؛ McClelland , 1967 , P. 28 ]

وتنحصر الأبعاد الرئيسية لهذه النظرية فيما يلي :

١- أن الفرد لديه ثلاث حاجات رئيسية هي :

أ- الحاجة إلى القوة : والأفراد الذين يكون لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة ، وينـدفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة .

ب- الحاجة إلى الانتماء : والأفراد الذين لديهم الحاجة إلى الانتماء يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جيدة ، وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

جـ- الحاجة إلى الإنجاز : والأفراد الذين لديهم الحاجة إلى الإنجاز يبحثون عن فرص حل مشكلات التفوق والتحدي ، ويتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسئولية الشخصية .

٢- إن الحاجة الوحيدة التي تجذب الانتباه أكثر من غيرها ، هي الحاجة إلى الإنجاز . والفرق بين الدول المتقدمة والنامية يتلخص في أن الأولى تتمتع بحاجة قوية إلى الإنجاز في حين أن الثانية تتسم بحاجة ضعيفة إلى الإنجاز .

٣- إن الحاجة إلى الإنجاز يمكن تعريفها بأنها الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي ، فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي كلما انخفضت الحاجة إلى الإنجاز ، وكلما زادت هذه المسافة كلما ارتفعت الحاجة إلى الإنجاز بشرط :

أ- ألا تكون هذه المسافة من الكبر بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح . ومن أمثلة ذلك أن نسأل طفلاً في الحضانة عن حاصل ضرب ٢ X ١٢ .

ب- ألا تكون هذه المسافة من الصغر بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح أمراً سهلاً . ومن أمثلة ذلك أن نسأل طالباً في الجامعة عن حاصل ضرب ٢ X ١٢ .

٣- طالما أن هناك حاجة إلى الإنجاز ، فهناك سلوك إيجابي من الفرد للوصول إلى مستوى الطموح المنشود .

*** العوامل المؤثرة في مستوى الطموح :**

١- الخبرة السابقة :

**أي النجاح والفشل السابق ، حيث يرفع النجاح من مستوى الطموح ، بينما إذا كان الفشل عارضاً فإنه يرفع من مستوى الطموح أما إذا كان متكرراً فإنه من مستوى الطموح .**

**٢- القدرات الفردية :**

**كلما اكتسب الفرد قدرات موروثة أو مكتسبة أكبر كلما زاد لديه مستوى الطموح .**

**٣- التربية السليمة للطفل :**

**وهي التربية التي تكون منه شخصية مستقلة عن شخصيات الآخرين ، وتتحقق هذه التربية السليمة بعدة طرق منها :**

**أ- أن يدع الأب والأم الابن يتصدى لمشكلاته مع زملائه بنفسه ولا يسرعان في الدفاع عنه دائماً .**

ب- أن يحدد الأب والأم عدد ساعات المذاكرة اليومية ، مع ترك حرية اختيار هذه الساعات للابن .

جـ- ألا يقوم الأب والأم بفرض القيود التي يريا أنها مناسبة على ابنهما إلا إذا قاما بشرحها أولا .

* تقييم نظرية دافعية للإنجاز :

تمتاز هذه النظرية بأنها تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية . ولكن يعيبها أنها ركزت على الدافع على الإنجاز متجاهلة بذلك باقي الدوافع الأخرى ، أي أنها ركزت على أحد الحاجات السيكولوجية التي وردت في نظرية ماسلو لا غير ، وهذا موقف متطرف نسبياً حيث أن سلوك الفرد تحركه دوافع عدة وليس دافعاً واحداً .

٧- نظرية الدرفر Alderfer (1972) :

**Alderfer`s ERG Theory**

[ راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٦٣-١٦٤ ؛ سالم ، ١٩٩٨ ، ص. ٢١٨ ؛ Alderfer , 1972 , PP: 210-215]

قام Alderfer باقتراح نظرية في الحاجات ، حيث يؤمن بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها في حاجات أولية وحاجات راقية ، وأن الأفراد لديهم ثلاث حاجات هي :

١- حاجات الكينونة أو البقاء :

وهي تلك الحاجات التي يمكن إشباعها بواسطة عوامل البيئة كالأكل والشرب والهواء ، وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية عند Maslow .

٢- حاجات العلاقات :

وهي تلك الحاجات التي تركز على ربط العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها ، وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند Maslow .

ولا يتفق Alderfer مع Maslow ، حيث يرى أنه كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها ، وقد أكد أنه في حالات معينة يعود الفرد إلى الحاجات الدنيا وذلك عندما يفشل في إشباع حاجات النمو (الحاجات العليا) ، فإنه يكون محفوزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل .

٨- نظرية Z (Ouchi , 1981) :

## Z Theory

[ راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٧٤-١٧٦؛ , Ouchi , 1981 PP: 8-15 ]

ترى نظرية Z والتي يطلق عليها النموذج الياباني في الإدارة أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف . ويرى Ouchi أن نظرية Z لـها ثلاث خصائص أساسية هي :

أ- الثقــة : لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفريق بينهما .

ب- المهارة : تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة وحدة الذهن أي المهارة في التعامل . وذلك لتحقيق أعلى معدلات إنتاجية .

جـ- الألفة والمودة : وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية ، وما يترتب عليها من اهتمام ودعم للآخرين .

ويشير Ouchi إلى أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية :

أ- الوظيفة مدى الحياة : وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية ، وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين .

ب- التقويم والترقية البطيئة : يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشرة سنوات ، وهذا يساعد على التأني والدقة في التقويم .

جـ- عدم التخصص في المهنة : أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة ويكون قادراً على العمل في أكثر من مجال بالمنظمة .

د- عملية المراقبة الضمنية : وتعتمد المراقبة على المهارة ومراقبة الأمور الداخلية ، وهي تمارس بشكل دقيق ولكنه مرن أيضاً .

هـ- أسلوب القرارات الجماعية : حيث أن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية .

و- الاهتمام الشامل بالأفراد : حيث أن هذا الأمر يعزز الثقة والمودة بين العاملين .

ز- الثقة والمودة : حيث تساهم المنظمات اليابانية في دفع وحفز العاملين بها إلى العمل ، وتتيح لهم الرضا الوظيفي .

وحتى يمكن تطبيق نظرية Z اقترح Ouchi اتباع الخطوات التالية :

أ- فهم طبيعة عمل المنظمة ودور المدير فيها .

ب- تحديد فلسفة المدير وتوضيحها لرؤسائه في الإدارة العليا .

جـ- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف .

د- تنمية وتطوير مهارات المدير وقدراته الشخصية .

هـ- توفير الأمن والاستقرار الوظيفي .

و- البحث عن مجالات المشاركة في العمل بين المدير والعاملين معه .

ز- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين معه .

ح- تنمية شعور الولاء والانتماء بين العاملين في المنظمة .

وقد قارن Ouchi النموذج الياباني في الإدارة بالنموذج الأمريكي ، حيث حدد الفروق بينهما كما يوضحها جدول (١) :

## جدول رقم (١)

## مقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة

| وجه المقارنة | المنظمات اليابانية | المنظمات الأمريكية |
|---|---|---|
| أ- التوظيف | مدى الحياة | لفترة قصيرة |
| ب- التقويم والترقية | تقويم وترقية بطيئة | تقويم وترقية سريعة |
| جـ- التخصص في العمل | انعدام التخصص في العمل | يوجد تخصص في العمل |
| د- الرقابة | رقابة ضمنية | رقابة واضحة |
| هـ- القرارات | قرارات جماعية | قرارات فردية |
| و- الاهتمام بالعاملين | اهتمام كلي بالعاملين | اهتمام جزئي بالعاملين |

المصدر : من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٧٦)

# المـــــراجـع


الأزهري ، محيي الدين (١٩٩٣) **الإدارة ودور المديرين** (القاهرة : دار الفكر العربي) .

العديلي ، ناصر محمد (١٩٩٥) **السلوك الإنساني والتنظيمي** (الرياض : معهد الإدارة العامة) .

بدر ، حامد أحمد (١٩٩٠) **السلوك التنظيمي** (الكويت : دار القلم) .

جمجوم ، هشام محمد (١٩٩٠) **سيكولوجية الإدارة** (جدة : دار الشروق) .

سالم ، فؤاد الشيخ (١٩٩٨) **المفاهيم الإدارية الحديثة** (الأردن : مركز الكتب الأردني) .

سليمان ، حنفي محمود (٢٠٠٣) **تطور الفكر الإداري** (القاهرة : بدون ناشر) .

متولي ، متولي السيد ، وآخرون (١٩٩٦) أساسيات السلوك الإداري (القاهرة : مكتبة عين شمس) .

Adams , J. (1963) "Toward and Understanding of Inequity": **Journal of Abnormal and Social Psychology** , PP: 436-442.

Alderfer , C. (1972) **Existence Relatedness and Growth** (New York : Free Press) .

Baron , A.R. and Greenberg , J. (1990) **Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side and Work** (Boston : Sydney and Toronto).

Deber , W.S. and David , G. (1983) **Organizational Behavior and Public Management** (New York : Marcell Bekker) .

Herzberg , F. et al. (1959) **The Motivation of Work** (New York : John Willey and Sons) .

Maslow , A. (1943) "A Theory of Human Motivation" . **Psychology Review** , Vol. 50 , PP : 370-396.

Mc Clleland , D. (1967) **Achieving Society** (New York : The Free Press) .

Mc Gregor , D.M. (1960) **The Human Side of Enterprise** (New York: Mc Graw Hill Book Co.) .

Ouchi , W. (1981) Theory Z : **How American Meet Japanese Challenge** (New York : Addison Wesly).

Simons , T. (1995) "Motivation Hotel Employee". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** , Vol. 36 , PP: 20-27.

Vroom , V.H. (1964) **Work and Motivation** (New York : John Willey and Sons).

## أسئلة للمناقشة

١ - عرف الدافعية موضحا مكوناتها؟

٢- ما هو المقصود بمفهوم الرجل الاقتصادي؟

٣- تعتبر فكرة الرجل الاجتماعي هى الأساس لظهور نظريات الدافعية. اشرح ذلك.

٤ - اشرح نظرية تدرج الحاجات التي وضعها Moslow موضحا أهم الانتقادات الموجهة إليها؟

٥- اشرح النظرية المزدوجة في الدافعية وقارن بينها وبين نظرية تدرج الحاجات؟

٦- قارن بين نظرية X ونظرية Y ؟

٧- تعتبر نظرية العدالة ونظرية التوقع من النظريات الهامة في الدافعية. علق على هذه العبارة؟

٨- قارن بين نظرية دافعية الإنجاز ونظرية الدرفر؟

٩- قارن بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة؟

## حالة عملية (١)

تعاني شركة X والتي تعمل في مجال السياحة من مشكلة كبيرة ، ألا وهي زيادة تكاليفها بشكل كبير مما يؤدي إلى رفع سعر الخدمة للعملاء وبالتالي عدم منافستها للشركات الأخرى .

لذا فقد اجتمع السيد John رئيس الشركة بمجموعة من العاملين وطلب منهم قبول خفض رواتبهم بنسبة ١٥% من الراتب الحالي . حيث رأى John أن هذا التخفيض سيوفر للشركة ٢٥٠مليون دولار وهذا سيدفع الشركة إلى الأمام .

ولكن فاجأه العاملون بمجموعة من الأسئلة حول الشركة منها ما يلي :

كم نائب للرئيس بالشركة ؟ والإجابة ٣٥ نائباً .

ألا يسافر السيد John وعائلته على الدرجة الأولى مجاناً ؟ والإجابة بلى .

لماذا قبل السيد John زيادة مرتبه مؤخراً بنسبة ١١% في ظل ظروف الشركة الحالية ؟

لماذا منحت الشركة أحد مديريها قرضاً بدون فائدة ؟

وكل الأسئلة السابقة تعكس مدى الظلم الذي يعاني منه العاملون بينما يعيش المديرون بالإدارة العليا بلا مشاكل وفي رغد من العيش . هذا وقد حاول John استمالة العاملون بأن قال لهم أن الوضع المالي الحالي للشركة يمكن أن يترتب عليه شهر إفلاس الشركة في وقت قريب . ولكنهم رفضوا التضحية حيث قالوا أنهم لا يشعرون بأي نوع من التقدير أو التطور الذاتي وأنهم لا يرون أن سياسات الشركة تسير بشكل جيد أو صائب ، وعليه فلن يكونوا هم فقط الضحايا .

**والمطلوب :**

١- طبق النظرية المزدوجة للدافعية ونظرية التوقع ونظرية العدالة على هذه الحالة ؟

٢- هل هناك نظريات أخرى يمكن تطبيقها ؟

## الفصل السادس

# الشخصية

### الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يلم الطالب بما يلى :**

- مفهوم الشخصية.
- أهمية الشخصية فى السلوك التنظيمي.
- كيفية قياس الشخصية.
- آراء كل من فرويد وبيرن عن الشخصية.
- أهم التصنيفات لسمات الشخصية.

### المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم الشخصية.
- إلمام الطالب بكيفية قياس الشخصية وأراء العلماء عنها.
- إلمام الطالب بأهم التصنيفات لسمات الشخصية.

## المحتويـــات

أولاً : مفهوم الشخصية.

ثانيـاً : أهمية الشخصية فى السلوك التنظيمى.

ثالثـاً : كيفية قياس الشخصية.

رابعــاً : آراء كل من فرويد وبيرن عن الشخصية.

خامساً : أهم التصنيفات لسمات الشخصية.

# الفصل السادس

# الشخصية

**مقدمة :**

سنخصص هذا الفصل لتوضيح مفهوم الشخصية ، وبيان أهميتها في مجال السلوك التنظيمي ، مع توضيح كيفية قياسها وخصائص المقياس الجيد ، ثم ننتقل لعرض آراء بعض علماء النفس عن الشخصية ، ونختتم الفصل بتوضيح أهم سمات الشخصية وكيفية قياس كل منها ودور كل منها في مجال السلوك التنظيمي .

**أولا : تعريف الشخصية :**

إن كل فرد له مجموعة متفردة من الخصائص والسمات تميزه عن الآخرين . وهذه السمات تسبب استقرارا في سلوك الفرد . بمعنى أننا إذا عرفنا عن شخص سمة التفاؤل فإنه سيستمر متفائلا طيلة حياته ، أي أنه كان متفائلا في الماضي وهو متفائل في الحاضر وسيستمر متفائلا في المستقبل ، وفي كل المواقف التي ستواجهه سيكون متفائلا ليس في البعض متفائل والبعض الآخر متشائم .

هذا وتتعدد تعريفات الشخصية ومنها :

يعرفها Allport (1924) على أنها : استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية ، وكيفية توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته [العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ٧٤] .

كما يعرفها Driver (1974) على أنها : التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية / العقلية والخلقية والاجتماعية للفرد ، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية . وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والعادات والميول والعقد والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات ، كما أنها تتضح من علاقات الفرد بوسطه الاجتماعي [العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ٧٤] .

ويمكن تعريف الشخصية على أنها : السمة أو النمط الذي يميز الفرد عن غيره ولكنه مستقر نسبيا لذات الفرد ، وينعكس هذا النمط على طريقة تفكير الفرد وعواطفه وسلوكياته .

**ثانيا : أهمية الشخصية في السلوك التنظيمي :**

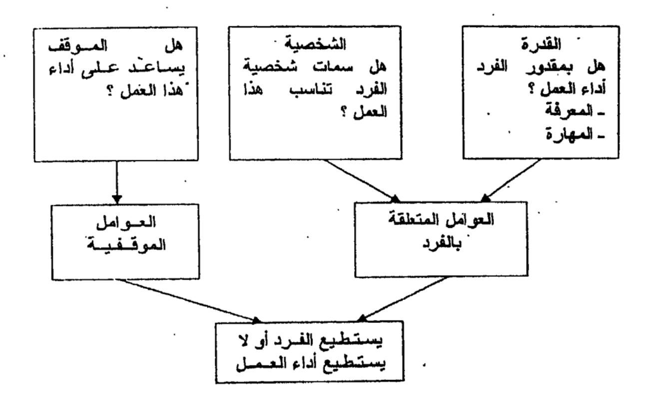
برغم اختلاف كل سمة من سمات الشخصية عن غيرها من زاوية التأثير في جوانب السلوك التنظيمي – كما سنعرض لذلك لاحقا ، فقد استقر

علماء السلوك التنظيمي على أن أداء الفرد في العمل يتوقف على ثلاثة جوانب هي :

١ ـ قدرة الفرد .
٢ ـ شخصية الفرد .
٣ ـ العوامل الموقفية .

ويوضح الشكل التالي هذا المدخل التفاعلي بين العوامل الفردية والعوامل الموقفية :

شكل رقم (١)
التفاعل بين العوامل الفردية والعوامل الموقفية




وفي ضوء هذا المدخل التفاعلي ، ظهر مفهوم التوافق بين الفرد والوظيفة Person -- Job Fit ، والذي يعني أن فردا معينا قد يكون أكثر ملاءمة من غيره لأداء وظيفة معينة – بافتراض ثبات العوامل الموقفية – وذلك لأن هذا الفرد يمتلك من القدرات ومن سمات الشخصية ما يمكنه من أداء هذه الوظيفة بفعالية أكثر . وكلما زاد توافق الفرد مع وظيفته زادت إنتاجيته وزاد رضاه الوظيفي .

**ثالثا : قياس الشخصية : Personality Measurement**

قدم علماء النفس والسلوك التنظيمي مجموعة من المقاييس المستخدمة في قياس الشخصية والتي يطلق عليها المقاييس الموضوعية Objective Measures ، فلكل سمة من سمات الشخصية يتم وضع مجموعة من العبارات المقننة والتي يجيب عليها الفرد بالموافقة أو الحياد أو عدم الموافقة . وبجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد ومقارنتها بدرجات معيارية يتم الحكم على سمات شخصيته . وسنعرض في هذا الفصل أمثلة على هذه المقاييس .

وبصفة عامة ، يتصف المقياس المستخدم بالجودة في حالة توافر معايير ثلاثة هي :

**١ - الموضوعية : Objectivity**

حيث يكون المقياس موضوعيا إذا كانت أسئلته محددة وإجاباته محددة، فلا مجال للالتباس بين إجابتين أو أكثر ، كما يجب أخذ جميع بدائل الإجابة في الاعتبار .

**٢ - الثبات : Reliability**

فالمقياس الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة .

**٣ - المصداقية : Validity**

فالمقياس الصادق هو الذي يقيس سمة الشخصية التي وضع من أجلها وليس سمة أخرى أو متغير آخر .

**رابعاً : آراء بعض علماء النفس عن الشخصية :**

نعرض فيما يلي آراء كل من سيجموند فرويد وبيرن حول الشخصية :

**١ - شخصية الإنسان عند فرويد Freud :**

نشر فرويد كتاب الذات والهو عام ١٩٢٣ ، حيث يرى أن الشخصية بناء يتكون من ثلاثة جوانب هي الهو والأنا (الذات) والأنا الأعلى . فالهو أو ID تعتبر الجزء الأكثر بدائية في الشخصية ، لأنه النظام الأصلي المولود به الطفل جاهزا . ويبدأ نمو الذات بعد الولادة حيث يبدأ الطفل بالتفاعل مع بيئته ، أما الأنا الأعلى فهو يمثل مظاهر الفضيلة والأخلاق ويتم تطويرها عندما يقدم

الأباء والراشدون قيم المجتمع وقواعده للطفل لكي يتبعها . وفيما يلي شرحا تفصيليا لهذه الأجزاء الثلاثة :

أ- الهو (I D) :

هو الجزء البدائي أو الفطري الذي لا يعرف أو يميز بين الصواب والخطأ ، ولا يحترم قواعد العالم الواقعي ، وليس لديه أية موانع ، حيث يبحث عن الإشباع وعمليات الإرضاء وفقا لمبدأ اللذة .

ويرى فرويد أن الهو ليس مجرد وصف للطفل بعد مولده ، فالإنسان في هذه المرحلة من حياته لم يختبر بعد الصعوبات للحصول على ما يريده وليس لديه تحريم أخلاقي ، لذا فالطفل في هذه المرحلة عبارة عن مجموعة من الهو أو الرغبات التي تبغي الإشباع . وبعد ذلك تصبح الشخصية معقدة عندما تظهر الأنا (الذات) والأنا الأعلى .

والهو حيث تكمن الغرائز EROS ، أو غريزة الحياة وغريزة الموت . وغريزة الحياة هي ما يقوى بها النشاط الإنساني ، وتتمثل ملامحها في الجوع والعطش والدوافع الإيجابية والرغبات الجنسية . وللغرائز طاقة ، وطاقة الحياة الغرائزية تسمى عند فرويد ليبيدو Libido – أو الطاقة الليبيدية ، وإذا أردنا أن نتمثلها فهي مثل حالة الإنسان النفسية والجسدية عند شعوره بالجوع ؛ وأحيانا يستخدم الليبيدو مترادفا مع عبارة الطاقة الجنسية وهذا هو مظهر غرائز الحياة التي يعنيها فرويد غالبا .

وقد قدم فرويد غريزة الموت في كتاب ما وراء مبدأ اللذة عام ١٩٤٠ ، وقد أوضح فيما بعد اعتقاده بأن الميل إلى العنف والتدمير حالة طبيعية لدى الإنسان . كما أكد على أن الإنسان يولد ومعه غريزة الموت ، وتلك الغريزة تميل للتحول إلى صورة من النزعات العدوانية . وحتى في حالة توجيه الطاقة العدوانية إلى الخارج ، فإن بعض من هذه الطاقة يبقى داخل الإنسان ، وبالطبع فإن هذا البعض من الطاقة المكبوتة سيتمكن من الإنسان مما يؤدي إلى نهاية المرء . ويفترض فرويد أنه ربما يحدث الموت عندما يستنفذ الفرد الليبيدو – طاقة غرائز الحياة – وعندئذ تستطيع الطاقة التدميرية أن تأخذ طريقها وتقضي على الإنسان كما في حالة الانتحار .

ب- الأنا (EGO) :

يحاول الأنا تخفيض توترات الهو وذلك بواسطة التعامل الموفق مع البيئة ، حيث أن الأنا تحتوي على طرق لتحرير أكثر للطاقة الغريزية ووقف

رغبات الهو لحين إيجاد وسائل مناسبة للتحرر أو أن يكون البديل هو الكبت . وهنا يكون الأنا بمثابة مركز مراقبة للشخصية .

إن استخدامات الأنا للطاقة النفسية لإشباع حاجات الإنسان تسمى شحنة نفسية أو القوى المعبرة والتي توظف لتحقيق رغبات Cathexes الشخص ، كما أن كبح الأنا لرغبات الهو تسمى مضاد للشحنة النفسية أو القوى الكابحة أو المانعة Anticathexes . وتظهر الأنا في الإدراك الحسي والعمليات العقلية .

**جـ- الأنا الأعلى (Super Ego) :**

ينمو الأنا الأعلى جزئيا نتيجة لجهود الوالدين المستمرة في تأكيد الاتجاهات الصحيحة والمقبولة لأبنائهم بواسطة وسائل مباشرة ، أو عن طريق نظام الثواب والعقاب وذلك ليتجنبوا العواقب المؤلمة .

والأنا المثالية هي التي تخبرك بما يجب عليك فعله ، إنها تمثل ما تحب أن تكون عليه ، ويكافح الأنا الأعلى ويناضل من أجل الكمال ونادرا ما يكتفي بالأقل وهو بذلك يشبه الهو في أنه مبالغ وغير واقعي - على طرفي نقيض - وقد يصبح قويا بحصوله على المزيد من الطاقة النفسية التي تشكل الشخصية وتمدها بالقوة . عندئذ يمارس الأنا الأعلى الكثير من السيطرة على الهو والأنا خالقا إحساسا شديدا بالذنب وكفا لغرائز الهو . وإن كم وشدة افعل ولا تفعل قد تكون ضخمة بحيث أن الأنا يتقلص وينكمش في جانب أو ركن من الشخصية غير مستجيب لصيحات الرغبة في الإشباع أو الترضية المطلوبة من الهو وغير فعالة في مواجهة احتياجات الواقع .

وعلى العكس ، فإن الشخصية السيكوباتية معدومة الضمير هي تصوير حي عما يفعله هو إذا لم يكن مندمجا ومتعلقا بالقيم الأساسية للمجتمع ، هذا الشخص لديه قدر متدني من الأنا الأعلى مما له خطر بالغ . فمثل هذا الشخص لا يتبع قواعد وتقاليد مجتمعه ، كما أنه لا يراعي مشاعر وحاجات الآخرين ، ويتسم سلوكه بالاندفاع وترضية نفسه وإشباعها دون الاهتمام بالنتائج والتبعات، كما أنه لا يشعر بالذنب أو القلق حتى لو ألحق بالآخرين أضرارا خطيرة .

**٢- شخصية الإنسان عند بيرن Berne :**

يعتقد بيرن أن لكل إنسان شخصية ذات ثلاثة جوانب أو ثلاث حالات للأنا وهي :

أ- أنا الوالدية (الأبوة) :

* تعريفها :

هي أن يتصرف الفرد بالطريقة التي كان يمارسها من قاموا بتربيته . ويمكن أن تتعدد الشخصية الوالدية للفرد أو أن تكون مركبة كالفرد الذي اشترك في تربيته أمه وأبيه والمربية . في هذه الحالة ستكون لديه أنا والدية تتألف منهم جميعا .

* أقسامها :

ينقسم الجانب الوالدي (الأبوي) إلى قسمين هما :

- الأب الناقد : وهو الذي يضع القواعد والشروط ويحافظ على العادات والتقاليد ، كما أنه ينتقد الآخرين وينصحهم بصيغة افعل ولا تفعل بأسلوب انتقادي عنيف يصل لحد التوبيخ . وهو غالبا ما يكون مقطب الجبين ويستعمل أصابعه في الإشارة .
- الأب العاطفي : وهو الذي يهتم ويرعى ويحافظ على الذات وعلى الغير ، وينصح الآخرين بأسلوب هادئ فيه قدر كبير من الحنان فهو يثني على العمل الجيد . وهو غالبا ما تكون يده مفتوحة للغير ويستخدم أسلوب الهدهدة على الظهر .

* الكلمات المستخدمة ونبرات الصوت :

هي كلمات تعبر عن شيء واجب الحدوث أو البعد عنه مثل افعل ولا تفعل ، يجب عليك .

أما نبرات الصوت الخاصة بها فهي نافذة ، دافئة ، حنونة أو موجهة للاتهام .

* حركات الجسم :

منها شد القامة ورفع الرأس عاليا ، وإسناد الذراعين للصدر ووضعهما فوق بعضهما .

* بعض السلوكيات الناتجة عن سمات الشخصية :

يضع محددات ويقدم نصائح ، ويحافظ على العادات ، ويصدر أحكاما ، وينتقد ، ويتعاطف ، ويوجه ، ويحمي .

ب- أنا البالغ (الراشد) :

* تعريفها :

هي أن يفحص الشخص ويتأمل الحقائق ، ويكون موضوعيا وبعيدا عن العاطفة ، حيث يقوم بالتفكير المنطقي الرشيد بناء على أسس موضوعية . وتختلف من شخص لاخر حسب كمية ونوع المعلومات التي حصل عليها ، وهي لا ترتبط بعمر الفرد .

* الكلمات المستخدمة ونبرات الصوت :

هي كلمات تعبر عن الحقيقة وترتبط بها مثل : كيف ، متى ، أين ، ماذا، دعنا نفكر بالموضوع جيدا .

أما نبرات الصوت فهي غير عاطفية ، هادئة ، واقعية ، عملية ، رزينة.

* بعض السلوكيات الناتجة عن سمات الشخصية :

يجمع معلومات ويفحصها ويتخذ قرارات مناسبة .

جـ- أنا الطفولة :

* تعريفها :

هي أن يستمد الفرد سلوكه من تصرفات كان يمارسها في صغره . حيث تتضمن كل الأمور الفطرية التي ولد بها الشخص ، فمثلا إذا كان الشخص يشعر بالخوف من الأماكن المظلمة وهو صغير فإنه سيشعر بالخوف والتوتر - في حالة سيطرة أنا الطفولة عليه – عندما يكبر ويتعرض لنفس التجربة . وليس معنى ذلك أنه سيتصرف بغباء أو بصبيانية .

* أقسامها :

تنقسم أنا الطفولة إلى ثلاثة أقسام هي :

- الطفل الحر (الفطري) : وهو يتمتع بالحب والمرح وحب الاستطلاع والثقة والعفوية والبراءة .
- الطفل المتكيف (المدرب) : وهو يتكيف مع أي سلطة مفروضة عليه وهو يستخدم ألفاظا لطيفة في الوقت المناسب .

- الطفل الأستاذ (الفيلسوف) : وهو المبادر بطرح أسئلة تدل على بعد النظر والحكمة ويكون الجزء المبتكر الماهر هو المؤثر فيه .

*** الكلمات المستخدمة ونبرات الصوت :**

من أشهر الكلمات التي يستخدمها الطفل الحر أنا أريد ، لن أفعل ، أما المتكيف فمن فضلك هل بإمكاني ؟ . والأستاذ لماذا ؟ ، ما تكوين هذا الشيء ؟ .

أما نبرات الصوت فهي مليئة بالتفاعلات ، وتتضح من خلالها المشاعر (من القلب) ، وتعبر بوضوح عن الحب أو الفرح أو الكره أو الغضب .

*** حركات الجسم :**

منها الانفجار باكيا ، وتقبيل الشخص أو ضربه ، والعرق في المواقف المجهولة أو المخيفة ، والجري عند الخوف ، والضحك المستمر .

*** بعض السلوكيات الناتجة عن سمات الشخصية :**

يحب اللعب والنكتة ، ويشتكي ، وهو مؤدب هادئ مبدع نشيط ، وفعال ومتمرد وثائر .

هذا ويتم التنقل بين حالات الأنا المختلفة من وقت لآخر . وهذا شيء جيد ومفيد ويكون في بعض الأحيان حتمي ، فالفرد الذي يستطيع التحكم في عملية تحويل حالات الأنا يكون لديه فرصة كبيرة للنجاح في التعامل مع الآخرين في المواقف المختلفة .

كما قسم بيرن أنواع التعامل بين الأفراد إلى ثلاثة أقسام هي :

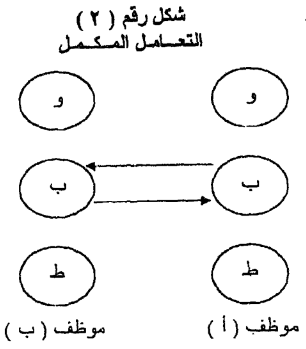
**أ- التعامل المكمل :**

يتم هذا النوع من التعامل في حالة وجود رسالة من حالة أنا ويأتي الرد من أنا متوازنة أو متوقعة ، فتكون العبارات المعبرة عن المثير والاستجابة متوازنة .

**مثال :**

إذا سأل موظف زميله أين ملف الشركة س ؟ ، فيجيب الآخر في حافظة الملفات بالمكتب . ويعبر الشكل التالي عن التعامل المكمل (فيما يتعلق بهذا المثال) :

شكل رقم ( ٢ )
التعامل المكمل



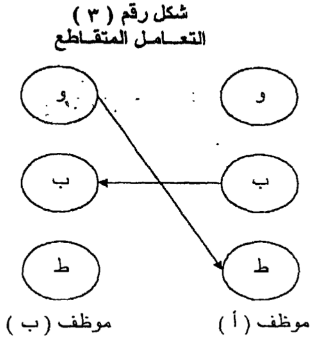

ب- التعامل المتقاطع :

يتم هذا النوع من التعامل عندما يفشل طرف في إيصال ما لديه للطرف الآخر أو عندما يقوم هو بتوصيل ما لديه ولكن الاستجابة تكون غير متوقعة . وفي هذه الحالة لا يحصل المثير على الاستجابة المتوقعة نتيجة لأن استجابة الفرد أتت من حالة أنا لا يتوقعها المثير .

مثال :

إذا سأل موظف زميله هل تعلم متى سنحصل على الراتب الشهري ؟ فيجيب زميله أنا لست الحسابات . ويعبر الشكل التالي عن التعامل المتقاطع (فيما يتعلق بهذا المثال) :

شكل رقم ( ٣ )
التعـــامـل المتقـــاطـع




جـ- التعامل الخفي :

فيه يوجد أكثر من حالتين للأنا . وفيه تحوي الرسالة الأصلية رسالة أخرى خفية تنطلق من إحدى جوانب شخصية المرسل إلى جانب آخر في شخصية المستقبل .

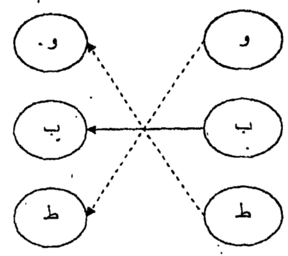
مثال :

إذا قال الموظف لرئيسه بالنسبة للتقرير الذي طلبته سيادتك فقد بدأت بالفعل فيه وأنهيت الكثير منه خلال ساعات العمل الرسمية ولكن يبقى الكثير .

الرسالة الأصلية (الواضحة) أن التقرير لم ينتهي بعد .
الرسالة الخفية (غير الواضحة) أن الموظف يحتاج بدل ساعات إضافية .

ويعبر الشكل التالي عن أنماط التعاملات الخفية :

شكل رقم ( ٤ )
أنماط التعاملات الخفية




خامسا : سمات الشخصية :

يوجد عدد كبير من التصنيفات لسمات الشخصية ، ونوضح فيما يلي أهم هذه التصنيفات :

١ ـ النموذج خماسي الأبعاد لسمات الشخصية :

**Big Five Personality Traits Model**

إن الجهود المنتظمة لتصنيف سمات الشخصية بدأت بعد أن كتب Mc Dougall (1932) أنه : "من الأفضل تحليل الشخصية في صورة خمسة عوامل مستقلة عن بعضها وهي : الذكاء ، والخلق ، والإحساس ، والميول أو النزعات ، والمزاج أو الطبع " .

ثم ظهر النموذج خماسي الأبعاد للشخصية في الدراسات الأكثر حداثة [e.g., Norman , 1963 ; Mc Crae & Costa , 1989] . ونعرض فيما يلي لمكونات هذا النموذج :

أ ـ الانبساط / الانطواء : **Extroversion / Introversion**

إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد المنبسط :

- أنيسا أو حسن المخالطة أو حلو العشرة .
- اجتماعيا أو يميل إلى العيش مع الآخرين .
- ثرثارا أي كثير الكلام ومهزارا :
- ميالا إلى التوكيد والجزم .

- تعبيريا أي ذا قدرة على التعبير عن مشاعره .

ب- العصبية / الاستقرار العاطفي :
**Neuroticism / Emotional Stability**

إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد العصبي .

- قلق البال
- حزينا
- سريع الغضب
- شديد الارتباك
- عاطفيا
- شاعرا بعدم الأمان

جـ- القبول أو استحقاق الحب : **Agreeableness or Likeability**

إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد المقبول :

- ذا كياسة
- مرنا
- جديرا بالثقة
- ذا طبيعة جيدة
- متعاونا
- متسامحا
- رحيما أو رقيق القلب
- قادرا على الاحتمال

د- الضمير أو الجدارة بالثقة أو الاعتمادية :
**Conscience or Dependability**

إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد ذو الضمير :

- جديرا بالثقة أو الاعتماد عليه
- متأنيا أو متريثا
- مراعيا للمواعيد
- حريصا أو متقنا
- منظما لتفاصيل حياته وعمله
- مثابرا ومواظبا
- مجتهدا وموجها نحو الإنجاز
- مسئولا

هـ- التفتح للخبرة أو المواجهة : **Openness to Experience**

إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد المتفتح للخبرة :

- ذا ثقافة
- واسع الخيال
- فضوليا أو محبا للاستطلاع
- مبدعا أو مبتكرا
- ذا حساسية فنية أو جمالية
- ذكي

ويوضح جدول ( ١ ) قياس السمات الخمسة للشخصية :

## جدول رقم ( ١ )
## قياس السمات الخمسة للشخصية

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة بجوار كل عبارة . فيمكن وضع (١) إذا كنت غير موافق ، (٢) إذا كنت محايداً ، (٣) إذا كنت موافقا :

أ- الانبساط :
- أشعر بالمتعة عندما أتحدث كثيرا مع الآخرين .
- دائما ما يخبرني الناس بأنني شخص مرح ومبتهج .
- أحب أن أتصرف دائما بالطريقة التي تلفت الأنظار لي .

ب- العصبية :
- كثيرا ما أشعر بالقلق بالرغم من عدم وجود أسباب واضحة لذلك .
- إنني شخص سريع الغضب .
- عندما أفكر في حياتي فإنني أشعر بالحزن .

جـ- القبول :
- قد أفضل في بعض المواقف التنازل عن رأيي لتحقيق هدف أسمى هو حب الآخرين لي .
- أحب التعاون مع الآخرين .
- لدي قدرة كبيرة على التسامح والاحتمال والجلد .

د- الضمير :
- أبذل قصارى جهدي لكي يكون عملي على أتم وجه ممكن .
- أشعر بالمسئولية الكاملة تجاه أي عمل أمارسه بمفردي أو أشارك فيه حتى إذا كانت مشاركتي فيه محدودة .
- إنني شخص منظم جدا في حياته وعمله .

هـ- التفتح للخبرة :
- عندما كنت صغيرا كانت لدي هواية فك الأشياء وتركيبها بطريقة جديدة .
- عندما أرى أي شيء جديد فإنني أنظر إليه أولا من الناحية الفنية أو الجمالية .
- أحب دائما الاطلاع على كل ما هو جديد .

* اجمع الدرجات التي حصلت عليها بالنسبة لكل بعد ، والأبعاد التي تأخذ درجات أعلى هي التي تميز شخصيتك

وتعتبر الأبعاد الخمسة هامة في مجال السلوك التنظيمي وذلك وفقا للدراسات العربية [عواد ، ٢٠٠١] ، والدراسات الأجنبية [Barrick & Mount , 1993 ; Kerbs , 1970] . وذلك على النحو التالي :

أ- إن بعد الضمير هو أهم الأبعاد من زاوية التأثير في الأداء الوظيفي .

ب- إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الضمير أقل غيابا عن العمل بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من الضمير ، كما أن المنبسطين أكثر غيابا عن العمل بالمقارنة بالمنطويين .

جـ- إن لبعض أبعاد النموذج (القبول ، والضمير ، والتفتح للخبرة) أثرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون ، وهي تلك السلوكيات التي يمارسها العاملون طواعية فهي غير مطلوبة منهم بشكل رسمي ، كما أنها لا تدخل في نظام المكافآت الخاص بالمنظمة ، كتحمل عبء العمل مكان أحد الزملاء ، وتدريب العاملين الجدد على أداء العمل .

**٢- أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) :**

**Types of Personality (Type A & Type B)**

بدأت في الخمسينات من القرن الماضي فكرة الاهتمام بدراسة الأنماط السلوكية من حيث العواطف والحساسية وذلك على يد Fredman & Rosnman . وفي عام ١٩٧١ قام الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين ، هما: النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب) . فالنمط السلوكي (أ) أو ما يسمى حركة العواطف المركبة يتسم بمستوى عال من المنافسة والعدوانية ، والعجلة (حيث يحرص على الإنجاز الأكثر في أقل وقت ممكن) ، ويحب تحدي البيئة ومتغيراتها وما يتعرض له من صراع ، كما أنه سريع الانفعال . وهذا النمط عكس النمط السلوكي (ب) الذي يتسم بالهدوء والتروي في الإنجاز وبطء الانفعال .

ويوضح جدول ( ٢ ) كيفية قياس أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) :

**جدول رقم ( ٢ )**
**قياس أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب)**

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة بجوار كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايدا ، ( ٣ ) إذا كنت موافقا :

- عندما أعطي اي موعد فإنني لا أتأخر عنه مطلقا .
- دائما ما يتسم سلوكي في الحياة بالتنافس الشديد .
- أنا شخص مستعجل دائما .
- لا أحاول مطلقا أن أكتم مشاعري .

## تابع جدول رقم ( ٢ )

| |
|---|
| • احاول أن امارس أكثر من عمل في نفس الوقت وافكر فيما سأفعله بعد ذلك |
| * اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات أقل من (١٠) فأنت تميل للنمط السلوكي (ب) وإذا كان مجموع الدرجات أكثر من (١٠) فأنت تميل للنمط السلوكي (أ) . |

وقد أثبتت الدراسات أن أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) تؤثر في جوانب عديدة في بيئة العمل كالحالة الصحية للفرد وما يتعرض له من ضغوط ، ومستوى أداء الفرد ، والعلاقات الشخصية للفرد في العمل . وذلك على النحو التالي :

أ- يعد النمط السلوكي (أ) أكثر تعرضا لأمراض القلب بالمقارنة بالنمط السلوكي (ب) . وعند تعرض النمطين لحالة ضغط واحدة يكون النمط السلوكي (أ) أكثر حرجا ويأسا من النمط السلوكي (ب) ، كما يكون النمط السلوكي (أ) في مواقف الضغوط أقل فعالية وقدرة على الأداء ورسم السياسات من النمط السلوكي (ب) . [Fredman & Rosnman , 1974 ; Jamal , 1990] .

ب- يعتبر أداء النمط السلوكي (أ) أكثر فعالية في المواقف العاجلة التي يكون عنصر الوقت حاسما فيها ، وعلى العكس يكون أداء النمط السلوكي (ب) أكثر فعالية في المواقف التي تحتاج إلى التروي للتوصل إلى حكم دقيق على الأمور . وبرغم ذلك ، فإن النمط السلوكي (ب) أكثر قدرة على التوصل لمناصب الإدارة العليا . ويرجع ذلك لعدة أسباب منها : أن الحالة الصحية للنمط السلوكي (أ) لا تمكنه من البقاء لفترة طويلة في العمل بما يسمح له للترقية للإدارة العليا ، كما أن العجلة والعدوانية التي يتسم بها النمط السلوكي (أ) تعطي عنه انطباعات سلبية عند رؤسائه وزملائه بما يقلل من فرصه في الترقية ، وأخيرا فإن عدم الصبر الذي يتسم به النمط السلوكي (أ) يجعله نموذجا غير مناسب للقيادة خاصة على مستوى الإدارة العليا [Jamal & Badawi , 1995] .

جـ- يعتبر النمط السلوكي (ب) أكثر فعالية في أداء الوظائف الحدودية وهي تلك الوظائف المعتمدة على العلاقات الشخصية للفرد وقدرته على الاتصال والتفاوض كوظائف العلاقات العامة ورجال البيع .

## ٣- مركز التحكم : Locus of Control

من الممكن أن يتفاوت مركز التحكم بين درجة عالية من السيطرة الداخلية ودرجة عالية من السيطرة الخارجية . ويعتقد الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التحكم الداخلي (الباطنيون) Internals أن في استطاعتهم ذاتيا التأثير في الكثير مما يحدث لهم ، وبعبارة أخرى فهم ينسبون النجاح والفشل إلى أنفسهم . وعلى العكس فإن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التحكم الخارجي (الظاهريون) Externals يعتقدون أن ما يحدث لهم في حياتهم ناتج عن عوامل وقوى خارجة عن إرادتهم ، وبعبارة أخرى فهم ينسبون النجاح والفشل إلى الحظ أو الفرص أو القضاء والقدر أو الآخرين . وبناء على ذلك ، فإن مركز التحكم يصف درجة قبول الفرد للمسئولية الشخصية عن قراراته وسلوكياته وكل ما يحدث له [Rotter , 1966] .

ويوضح جدول (٣) كيفية قياس مركز التحكم :

### جدول رقم (٣)
### قياس مركز التحكم

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايداً ، ( ٣ ) إذا كنت موافقا :

- إن مصير الإنسان أو مستقبله قد يكون جيدا أو سيئا دون أي تدخل منه .
- لا يوجد شيء في هذه الدنيا يفوق الحظ .
- إن معظم الأشياء التي تحدث لي في حياتي تخرج تماماً عن إرادتي .
- إن حصولي على ما أرغب مرهون بالحظ فقط .
- إن محاولات الإنسان لاكتساب محبة من يكرهه هي محاولات فاشلة ، لأن الكره كامن في النفس ولا يمكن تغييره .
- إن ثقتي في القضاء والقدر كثيرا ما تمنعني من التفكير واتخاذ القرارات .
- عندما أكون بصدد اتخاذ قرار فإنني "أعمل قرعة" .

* اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات أقل من (١٤) فأنت تميل لمركز التحكم الداخلي وإذا كان مجموع الدرجات أكبر من (١٤) فأنت تميل لمركز التحكم الخارجي .

ويعتبر مركز التحكم هاما في مجال السلوك التنظيمي [Andrasani & Nestel , 1976 ; Schaubroeck & Lam , 2000 ; Spreitzer , 1995 ] وذلك على النحو التالي :

أ- يحصل الباطنيون على درجات أداء وظيفي اعلى وعلى مكافآت أكبر من الظاهريين .

ب- إن الباطنيين لديهم رضا وظيفي وانتماء تنظيمي أكبر من الظاهريين .

جـ- يشعر الباطنيون بدرجات تمكين وظيفي وتحكم أكبر في وظائفهم بالمقارنة بالظاهريين .

**٤ - أيدولوجية التبادل : Exchange Ideology**

يمكن تقسيم الأفراد إلى نوعين بالاعتماد على سمة أيدولوجية التبادل [Witt , 1991] وهما :

**أ- الأفراد ذوو التبادل الاجتماعي : Persons with Social Exchange**

وهم الأفراد الذين اعتادوا في حياتهم بصفة عامة على العطاء دون انتظار المقابل . وفي علاقتهم مع المنظمة ، نجد أن هؤلاء الأفراد يعملون بصرف النظر عن التعزيز التنظيمي ، حيث يبذل هؤلاء الأفراد قصارى جهدهم في عملهم سواء كانوا يعاملون بعدالة أو عدم عدالة .

**ب- الأفراد ذوو التبادل الاقتصادي :**

**Persons with Economic Exchange**

وهم الأفراد الذين اعتادوا في حياتهم بصفة عامة على أن كل عطاء له مقابل (هات وخد) ، أي أنهم يبنون علاقتهم مع الآخرين على أنها علاقة مصلحة متبادلة . وفي علاقتهم مع المنظمة ، نجد أن هؤلاء الأفراد يعملون بالتوافق مع التعزيز التنظيمي . وبعبارة أخرى ، فعندما يعامل هؤلاء الأفراد بعدالة فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في عملهم ، في حين أنه إذا لم يعامل هؤلاء الأفراد بعدالة فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في عملهم ، في حين أنه إذا لم يعامل هؤلاء الأفراد بعدالة فإنهم لا يبذلون إلا الحد الأدنى من الجهد .

ويوضح جدول ( ٤ ) كيفية قياس أيدولوجية التبادل :

### جدول رقم ( ٤ )
### قياس أيدولوجية التبادل

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايداً ، ( ٣ ) إذا كنت موافقاً :

- إن عطائي ومعاملتي للآخرين لا تتأثر بما يقدمونه لي أو بمعاملتهم معي .
- إن الجهد الذي يبذله الفرد في عمله يجب ألا يتأثر بكيفية معاملة المنظمة له سواء أكانت جيدة أم سيئة .
- إن الجهد الذي يبذله الفرد في عمله يجب ألا يتأثر بمدى عدالة ما يحصل عليه من أجر ومزايا أخرى .
- إن فشل المنظمة في تقدير إسهامات الفرد في نجاحها يجب ألا يؤثر في الجهد اللاحق الذي يبذله الفرد في عمله .

* اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات أقل من ( ٨ ) فأنت تميل لأيدولوجية التبادل الاقتصادي وإذا كان مجموع الدرجات أكبر من ( ٨ ) فأنت تميل لأيدولوجية التبادل الاجتماعي .

وتعتبر أيدولوجية التبادل هامة في مجال السلوك التنظيمي وفقاً للدراسات العربية [جاب الله ، ١٩٩٥ ؛ عواد ، ٢٠٠١] والدراسات الأجنبية [Kerr & Slocum , 2003 ; Witt , 1991].وذلك على النحو التالي :

أ- يحصل الأفراد ذوو التبادل الاجتماعي على درجات أداء وظيفي أعلى من ذوي التبادل الاقتصادي . كما أن ذوي التبادل الاجتماعي أكثر ممارسة لسلوكيات العمل الإضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ب- إن الأفراد ذوي التبادل الاجتماعي لديهم رضا وظيفي وانتماء تنظيمي أكبر من ذوي التبادل الاقتصادي ، لأنه إذا فشلت المنظمة في تقدير إسهامات الفريقين ، فسوف تتولد اتجاهات سلبية لدى أصحاب التبادل الاقتصادي ، في حين لن يؤثر ذلك على ذوي التبادل الاجتماعي .

### ٥- الثقة بالنفس : Self – Esteem

تعبر الثقة بالنفس عن التقييم الذي يضعه الفرد لنفسه ويحافظ عليه بشكل معتاد معبراً عن اتجاه الفرد نحو الاستحسان الذاتي ، ودرجة اعتقاد أو نظرة الفرد لنفسه على أنه إنسان قادر ، ومؤثر ، وناجح وذو قيمة . أي أن الثقة بالنفس هي سمة شخصية تصف الاستحسان أو القبول العام عن النفس [Pierce et al., 1989] .

ومن المفيد هنا أن نفرق بين الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية Self Efficacy . فالثقة بالنفس كما أشرنا هي إحدى سمات الشخصية ، لذا فمن الصعب تغييرها ، أما الكفاءة الذاتية فهي متغير موقفي يمكن تغييره . وتعبر الكفاءة الذاتية عن اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بعمل معين وفقا لمستويات الأداء المحددة . لذا فإن قياس الكفاءة الذاتية يتضمن ثلاثة عناصر هي :

أ- الحجم : وهو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل .
ب- القوة : وهي مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على الأداء وفقا للمستويات المطلوبة .
جـ- التعميم : ويعكس إمكانية انتقال هذه المعتقدات إلى أعمال أو مواقف أخرى.

إن الكفاءة الذاتية يمكن تغييرها ، فالفرد الذي يعتقد أنه قليل الكفاءة في مواقف أو أعمال معينة قد يغير من معتقداته في مواقف أو أعمال أخرى . ففي دراسة تجريبية على مجموعة من العمال المهنيين العاطلين منذ فترة والذين تكون لديهم اعتقاد بأنهم ليس في مقدورهم الحصول على عمل في الأجل القصير . حيث تم إعطاء هؤلاء العمال برنامج تدريبي يهدف لرفع كفاءتهم الذاتية للحصول على عمل ، وقد استخدم البرنامج ثلاثة أساليب لتحقيق هذا الهدف هي : تعليم العمال كيفية البحث عن عمل بأسلوب أكثر فعالية ، وتعليمهم كيفية إبراز إمكانياتهم ومهاراتهم لأصحاب الأعمال ، واستعراض بعض قصص النجاح لعمال مهنيين آخرين نجحوا في الحصول على عمل . وبعد انتهاء البرنامج التدريبي اتضح زيادة الكفاءة الذاتية للمتدربين ، بل إن بعضهم تمكن من الحصول على عمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة [Bandura, 1986] .

ويوضح جدول ( ٥ ) كيفية قياس الثقة بالنفس :

**جدول رقم ( ٥ )**
**قياس الثقة بالنفس**

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايدا ، ( ٣ ) إذا كنت موافقا :

- بصفة عامة ، فإنني أشعر بالقبول والرضا عن نفسي .

تابع جدول رقم ( ٥ )

- عندما أقارن نفسي بالأخرين ، فإنني أشعر أنني رجل (شخص) المهام الصعبة .
- اشعر أنني أمتلك العديد من السمات الجيدة أو المزايا الشخصية .
- لدي معلومات هائلة عن تفاصيل العمل (لدي معلومات عامة هائلة) .
- إن وجودي له تأثير أو قيمة في نجاح المنظمة (الأخرين) .

* اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات اقل من ( ١٠ ) فأنت لديك عدم ثقة بالنفس وإذا كان مجموع الدرجات أكثر من ( ١٠ ) فإن لديك ثقة بالنفس .

وقد أثبتت الدراسات أن الثقة بالنفس هي متغير جدير بالاهتمام في بيئة العمل ، فالمستويات المرتفعة من الثقة بالنفس ترتبط طرديا مع : الرضا الوظيفي ، والقدرة على إعادة التوظف بعد فقد الوظيفة ، والقدرة على مواجهة الضغوط الوظيفية ، والقدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي [e.g., Adler , 1980 ; Callan et al., 1994 ; Jalajas , 1994 ; Judge et al., 1999] .

٦- المرونة أو القدرة على التحكم في الذات :

**Flexibility or Self Monitoring**

يطلق عليها أحيانا القدرة على التلون لتكوين انطباع إيجابي عن النفس لدى الغير [Sawyer , 2002] . ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الأفراد إلى نوعين هما :

أ- الأفراد ذوو المرونة المرتفعة : وهم الأفراد القادرين على تعديل سلوكياتهم لتتناسب مع الموقف الذي يواجهوه أو الأشخاص الذين يتعاملون معهم ، فهم يحاولون إدارة انطباع الآخرين نحوهم لترك أفضل انطباع ممكن عن أنفسهم لدى الآخرين .

ب- الأفراد ذوو المرونة المنخفضة : وهم الأفراد الذين يتصرفون بطريقة واحدة أو بطرق ثابتة في المواقف المختلفة وفي التعامل مع الأفراد المختلفين .

ويوضح جدول ( ٦ ) كيفية قياس المرونة :

## جدول رقم ( ٦ )
## قياس المرونة

| |
|---|
| حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايداً ، ( ٣ ) إذا كنت موافقا :<br>• أراعي عند تعاملي مع شخص آخر ظروف هذا الشخص من حيث كونه رجل أو امرأة ومن حيث عمره .<br>• قد أفضل في بعض المواقف التنازل عن رايي طالما أن ذلك سوف يكون انطباع جيد عني .<br>• اعتني جيدا بمظهري الخارجي وطريقة حديثي لتكوين انطباع جيد عني .<br>* اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات أقل من ( ٦ ) فأنت شخصية غير مرنة وإذا كان مجموع الدرجات أكثر من ( ٦ ) فأنت شخصية مرنة. |

وتعتبر المرونة من سمات الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي . حيث يعتبر أداء الأفراد المرنين أكثر فعالية خاصة في الوظائف الحدودية (كرجال البيع ، ومدير الموارد البشرية) ، والوظائف التي ليس لها وصف وظيفي محدد (كأساتذة الجامعات) ، ووظائف الإدارة العليا . وبرغم ذلك ، فإن طبيعة العلاقة بين المرونة والقدرة على الترقية مشكوك فيها ، فالأمر متوقف على طبيعة الفرد الذي يتخذ قرار الترقية . فإذا نظر للشخص المرن على أن سلوكياته نابعة عن احترامه للآخرين وتعاطفه معهم فسوف تزداد احتمالات ترقية هذا الشخص المرن ، وأما إذا نظر من يتخذ قرار الترقية للشخص المرن على أن سلوكياته نابعة من كونه شخص متلون ومخادع ومتقلب اجتماعيا فسوف تنخفض احتمالات ترقيته [Sawyer , 2002] .

### ٧- الماكيافيلية : Machiavellianism

في مطلع القرن السادس عشر نشر الفيلسوف الإيطالي Machiavelli كتابا بعنوان الأمير ، وهو يتضمن بعض القواعد التي يعتقد أنها تمكن الفرد من السيطرة على الآخرين . ومنها :

أ- يجب أن يهابك الآخرون بدلا من أن يحبوك .
ب- لا تكن أبدا متواضعا ، كن دائما متعاليا .

جـ- لا تتمسك بالقيم والأخلاق لأن من شأن ذلك أن يشعر الأفراد أنك ضعيف ، وإنما يجب أحيانا أن تكون كذابا ومخادعا .

وبالرغم من عدم قبول البعض لتلك الفلسفة إلا أن تمسك البعض الاخر بها نتج عنه إضافتها كأحد سمات الشخصية ، ويطلق على من يتمسك بهذه السمة مسمى الشخصية السيكوباتية Psychopaths ، وتتجلى ملامح هذه الشخصية في مجال العمل فيما يلي :

أ- السطحية والكذب بسهولة ونشر الشائعات الكاذبة بما يثير المتاعب للأخرين.
ب- اتباع أساليب غير سوية لجعل الإدارة العليا تحترم الشخص السيكوباتي وتكره غيره .
جـ- القسوة في التعامل مع الآخرين .
د- تجنب تناول الموضوعات الهامة بدعوى نسيانها .
هـ- عدم الإحساس بالمسئولية الأخلاقية وعدم الوفاء بالوعود .

ويوضح جدول ( ٧ ) كيفية قياس الماكيافيلية :

**جدول رقم ( ٧ )**
**قياس الماكيافيلية**

| حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايدا ، ( ٣ ) إذا كنت موافقا : |
|---|
| • إن أفضل طريقة للتعامل مع الناس هي أن تقول لهم ما يودون سماعه . |
| • من الصعب على الإنسان أن ينطلق إلى الأمام بقوة دون كسر بعض القواعد الأخلاقية . |
| • يجب افتراض أن كل الناس لديهم ولو جزء بسيط من المفاسد الأخلاقية . |
| • من الصواب أن تكذب على أي شخص آخر . |
| • معظم الناس أشرار بطبيعتهم . |
| * اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات أقل من ( ١٠ ) فميولك أقل ماكيافيلية وإذا كان مجموع الدرجات أكبر من ( ١٠ ) فميولك أكثر ماكيافيلية . |

وقد أجريت عدة دراسات حول كيفية التعامل مع الشخصية الماكيافيلية ، وعلاقة الماكيافيلية بالنجاح في العمل .

فمن زاوية التعامل مع الشخصية الماكيافيلية ، فقد وضع علماء النفس مجموعة من الإرشادات لحماية أنفسنا من هذه الشخصية في مجال العمل ، ومن هذه الإرشادات ما يلي :

أ- كشف حقيقة الشخصية الماكيافيلية أمام كافة العاملين بالمنظمة .
ب- تجنب المواقف التي تمكن الشخصية الماكيافيلية من تحقيق ما تريده .
جـ- إذا كنت لا تعرف حقيقة شخص معين من زاوية مدى نزوعه نحو الماكيافيلية ، فاهتم أساسا بأفعاله وليس أقواله .

ومن زاوية علاقة الماكيافيلية بالأداء في العمل ، فقد تم التوصل إلى الآتي :

أ- تعتبر الشخصية الماكيافيلية أقل نجاحا في الوظائف التي تتطلب قدرا كبيرا من الاستقلالية كوظائف أساتذة الجامعة ورجال البيع ، لأن هذه الوظائف تجعل الاتصالات مع الآخرين محدودة ومن ثم لا تتمكن الشخصية الماكيافيلية من ممارسة فلسفتها .
ب- تعتبر الشخصية الماكيافيلية أكثر نجاحا في التنظيمات ذات الإجراءات والقواعد القليلة أو الغامضة ، حيث تزداد الاتصالات في مثل هذه التنظيمات ومن ثم تتمكن الشخصية الماكيافيلية من ممارسة فلسفتها .

### ٨- الشخصية الصباحية والشخصية المسائية :
### Morning Persons and Evening Persons

ينقسم الناس إلى فئتين من زاوية تفضيلهم لوقت العمل وهما :

أ- الشخصيات الصباحية : وتفضل العمل صباحا والراحة مساءا ، فعند عمل هذه الشخصيات صباحا ترتفع معدلات أدائها وتنخفض الضغوط والحوادث التي تتعرض لها .

ب- الشخصيات المسائية : وتفضل العمل مساءا والراحة صباحا ، فعند عمل هذه الشخصيات مساءا ترتفع معدلات أدائها وتنخفض الضغوط والحوادث التي تتعرض لها .

إن هذا التصنيف يعتبر هاما للمنظمات الحديثة والتي تتبع أسلوب وقت العمل المرن عند تخصيص وقت العمل ، حيث يجب مراعاة شخصية العاملين.

# المــراجــع

العديلي ، ناصر محمد . (١٩٩٥) **السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن .** الرياض : معهد الإدارة العامة .

جاب الله ، رفعت محمد . (١٩٩٥) "محددات سلوك المواطنة التنظيمية" . **المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة عين شمس** ، العدد الثالث .

عواد ، عمرو محمد أحمد (٢٠٠١) **نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى .** رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التجارة جامعة عين شمس .

Adler , S. (1980) "Self-esteem and Causal Attributions for Job Satisfaction and Dissatisfaction". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 65, PP: 327-332.

Andrasani , P.J. and Nestel , G. (1976) "Internal – External Locus of Control as Contributor to and Outcome of Work Experience". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 61 , PP: 156-165.

Bandura , A. (1986) **Social Foundations of Thought and Action : A Social – Cognitive View** . Englewood Cliffs , N J : Prentice – Hall , PP: 101-103.

Barrick , M.R. and Mount , M.K. (1993) "Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 78 , PP: 111-118.

Callan , V.J. et al. (1994) "Coping Resources , Coping Strategies and Adjustment to Organizational Change : Direct of Buffering Effects?". **Work and Stress** , Vol. 8 , PP: 372-383.

Fredman , R. and Rosnman , M. (1971) "The Central Nervous System and Coronary Heart Disease". **Hospital Practice** , Vol. 61 , PP: 87-97.

----------------------------------. (1974) **Type A Behavior and your Heart** . New York : Knpf , PP: 18-20.

Jalajas , D.S. (1994) "The Role of Self-esteem in the Stress Process : Empirical Results from Job Hunting". **Journal of Applied Social Psychology** , Vol. 24 , PP: 1984-2001.

Jamal , M. (1990) "Relationship of Job Stress and Type – A Behavior to Employees' Job Satisfaction , Organizational Commitment , Psychosomatic Health Problems , and Turnover Motivation". **Human Relations** , Vol. 43 , PP: 727-738.

Jamal , M. and Badawi , J. (1995) "Job Stress , Type – A Behavior and Employees' Well-Being among Muslim Immigrants in North America : A Study in Workforce Diversity". **I J C M** , Vol. 5 , PP: 6-23.

Judge , T.A. et al. (1999) "Managerial Coping with Organizational Change : A Dispositional Perspective". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 84 , PP: 107-122.

Kerbs , D.L. (1970) "Altruism : An Examination of the Concept and Review of the Literature". **Psychological Bulletin** , Vol. 73 , PP: 258-302.

Kerr , J. and Slocum , J.W. (2003) "The Role of Locus of Control in Creating Employee Attitudes". **Human Resource Management Review** , Vol. 13 , PP: 72-81.

Mc Crae , R.R. and Costa , P.T. (1989) "The Structure of Interpersonal Traits : Wiggin's Circumplex and the Five – Factor Model". **Journal of Personality and Social Psychology** , Vol. 56 , PP: 586-595.

Mc Dougall , W. (1932) "Of the Words Character and Personality". **Character Personality** , Vol. 1 , PP: 3-16.

Norman , W.T. (1963) "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes : Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings". **Journal of Abnormal and Social Psychology** , Vol. 66 , PP: 574-583.

Pierce , J.L. et al. (1989) "Organization – based Self-esteem : Construct Definition , Measurement , and Validation". **Academy of Management Journal** , Vol. 32 , PP: 622-648.

Robson , I. (2003) "Type A Behavior and Job Nature". **I J C M** , Vol. 13, PP: 4-6.

Rotter , J.B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal Versus External Locus of Control". **Psychological Monographs** , Vol. 80 , PP: 609-627.

Sawyer , J.E. (2002) "Self Monitoring : Its Nature and Outcomes in Workplace". **Personnel Psychology** , Vol. 55 , PP: 16-20.

Schaubroeck , J. and Lam . S.S. (2000) "The Role of Locus of Control in Reactions to Being Promoted and to Being Passed Over : A Quasi Experiment". **Academy of Management Journal** , Vol. 43 , PP: 66-78.

Spreitzer , G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions , Measurement , and Validation". **Academy of Management Journal** , Vol. 38 ; PP: 1442-1465.

Witt , L.A. (1991) "Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes – Organizational Citizenship Behaviors Relationships". **Journal of Applied Social Psychology** , Vol. 21 , PP: 1490-1501.

## أسـئـلـة

### أولاً : أسئلة للمناقشة :

١- ما هي الشخصية ؟

٢- يؤكد علماء النفس على أن قدرات الفرد ليست هي المحدد الوحيد لأدائه ، فربما نجد أن أداء الفرد الأقل في القدرات يفوق أداء الفرد الأعلى في القدرات . علق على هذه العبارة .

٣- تناول بالشرح آراء فرويد عن الشخصية .

٤- تناول بالشرح آراء بيرن عن الشخصية .

٥- وضح آراء بيرن عن التعامل الإنساني .

٦- اشرح مكونات النموذج خماسي الأبعاد لسمات الشخصية . هل ترى أن لهذه المكونات أهمية في مجال السلوك التنظيمي ؟

٧- إذا أردت أن تعين شخصا للقيام بعمل يحتاج إلى أداء سريع فأيهما تفضل : نمط الشخصية ( أ ) أم نمط الشخصية ( ب ) ؟ ولماذا ؟

٨- عبر عن شخصيتك من حيث سمة مركز التحكم . هل أنت باطني أم ظاهري ؟ ولماذا ؟

٩- عبر عن شخصيتك من حيث سمة المرونة أو القدرة على التحكم في الذات. هل أنت مرن أم غير مرن ؟ ولماذا ؟

١٠- إذا رأيت أن أحد زملائك في العمل والذي تضطر للتعامل معه له ميول ماكيافيلية . فكيف تحمي نفسك منه ؟

١١- بفرض أنك شخصية صباحية . فكيف تستفيد من ذلك لتحقيق معدلات أداء مرتفعة ؟

## حالة تطبيقية

تعمل شركة XY الأمريكية في مجال إنتاج وتوزيع منتجات الدهان . وبجانب الفرع الرئيسي للشركة في إحدى الولايات الأمريكية الكبرى ، فإن لديها أكثر من مائة فرع مملوكين لها في أنحاء مختلفة من العالم ، ولا تعتمد الشركة في تسويق منتجاتها على الفروع المملوكة لها فحسب وإنما على منافذ أخرى غير مملوكة لها تقدم الشركة لها منتجاتها بنظام البيع الآجل . وتعتبر شركة XY من الشركات الناجحة فعلى مدى السنوات الخمس السابقة حققت زيادة في الأرباح بمعدل ٤٢% سنويا .

ويقف وراء الشركة رئيسها المباشر (بيلي ، Bailey) الذي يبلغ من العمر ٥٤ عاما والذي قام بتأسيس الشركة منذ أكثر من عشرين عاما بمشاركة ثلاثة من زملائه .

ويعرف Bailey في حياته الشخصية والعملية بالتقشف ، فهو ليس كغيره من رؤساء الشركات الكبرى ، فلا يستخدم الطائرة في تنقلاته الخارجية إلا نادرا ، وفي رحلاته الخارجية لا يقيم في الفنادق الفاخرة ، كما أنه يحصل على راتب متوسط عن جهوده ويأبى أن يحصل لنفسه على نسبة من الأرباح ، ويمتاز بشخصيته المحبوبة بين جميع العاملين حيث يفتح بابه لكل من يريد شيئا أو استفسارا ، ويحب تحدي البيئة ومتغيراتها وما يتعرض له من صراع .

ويرى Bailey أن الأصول البشرية للشركة هي أهم الأصول على الإطلاق . فيحمل Bailey العاملين المسئولية الكاملة ويعطيهم كافة الصلاحيات ، ويفتح باب الترقية أمام كل مجتهد في عمله لدرجة أن هناك من صغار السن من وصل لمنصب مدير مالي ومنصب مدير فرع ، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه في حالة حدوث أي أخطاء فإنه ينسبها إلى نفسه ، ويؤكد Bailey على ضرورة مشاركة العاملين في أرباح الشركة . ويحرص Bailey على تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي من خلال الحوافز الفردية الإضافية وإعطاء شهادات تقدير للفرع الذي تتجاوز مبيعاته مبلغا معينا سنويا سواء كان الفرع مملوك أو غير مملوك للشركة .

ونظرا لنجاح Bailey فقد عرضت عليه شركات كبرى تعمل في نفس المجال وفي مجالات أخرى تولي مناصب كبرى بها وبمرتبات مرتفعة جدا ، ولكنه رفض ذلك لأنه يرى أن الشركة التي قام بتأسيسها أولى به كما أنه يفضل دائما أن يلعب دور الرجل الأول .

أسئلة :

١ - هل أثرت سمات شخصية Bailey في نجاح شركة XY ؟ وما هي سمات الشخصية ذات الأهمية في هذه الحالة ؟

٢- إذا ترك Bailey شركة XY ، فهل سيتوقف أو يتأثر نجاحها ؟ ولماذا ؟



# الفصل السابع

# الذكاءات البشرية

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- منظور الإنسان المتكامل.
- القدرات أو الذكاءات الأربع.
- كيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة.
- كيفية تطوير الذكاءات أو القدرات الأربع.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بمنظور الإنسان المتكامل زكيفية التوصل إليه.
- إلمام الطالب بالقدرات أو الذكاءات الأربع وكيفية تطويرها

## المحتويــات

# الفصل السابع
# الذكاءات البشرية

**مقدمة :**

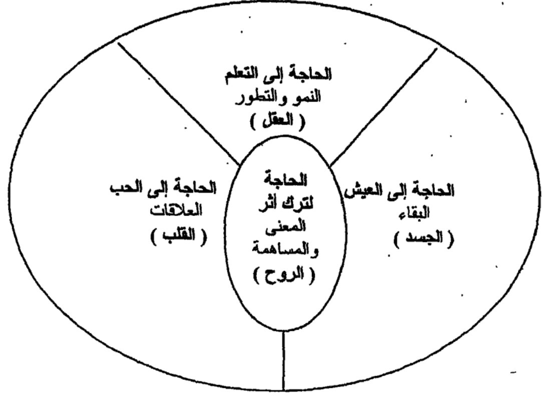
لكي يكون الإنسان ناجحاً في حياته سواء العلمية أو العملية ، فعليه أن يكون مدركا لسماته ومميزاته ونواحي قوته ومواطن ضعفه ، وذلك حتى يستطيع التصرف من هذا المنطلق . ومن أهم النواحي التي يجب أن يكون الإنسان على علم تام بها هي أي أنواع الذكاءات متوافر لديه وأيها لديه فيها قصور ، حتى يتمكن من إبراز الأنماط المتوفرة لديه وعلاج أو على الأقل عدم إبراز الأنماط غير المتوفرة لديه . ولذلك سنخصص هذا الفصل لدراسة منظور الإنسان المتكامل ، والقدرات أو الذكاءات الأربعة ، وكيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة ، وكيفية تطوير الذكاءات أو القدرات الأربع .

**أولاً : منظور الإنسان المتكامل :**

إن البشر مكونون من أربعة أبعاد هي الجسد والعقل والقلب والروح . ويوضح الشكل التالي الحاجات الأربع الأساسية للإنسان وعلاقتها بالمكونات الأربعة :

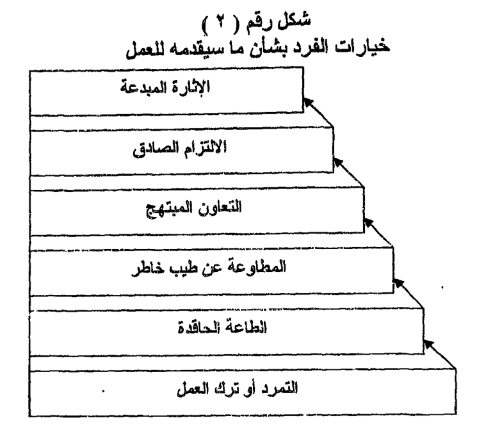
شكل رقم ( ١ )

الحاجات الأساسية للإنسان وعلاقتها بالأبعاد الأربع




والإنسان يختار بشكل واع أو غير واع ما الذي سوف يقدمه للعمل وذلك اعتماداً على الطريقة التي يعامل بها وعلى فرصته في استخدام كل الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعته . ويوضح الشكل التالي خيارات الفرد :

**شكل رقم ( ٢ )**
**خيارات الفرد بشأن ما سيقدمه للعمل**




في ضوء الخيارات السابقة فكر في السيناريوهات التالية :

**السيناريو الأول** : افترض أنك تعمل في إحدى الوظائف ، ولا تعامل بعدل من حيث الراتب أو اللطف ، فراتبك لا يتناسب مع جهدك ، كما أن هناك العديد من الألعاب السياسية تجري في منظمتك كالمحسوبية . وبعبارة أخرى ليس هناك أي تقدير للأبعاد الأربعة لطبيعتك ( الجسد ، والقلب ، والعقل ، والروح ) . ماذا سيكون خيارك ؟

**السيناريو الثاني** : لنقل أنك تعامل بعدل من حيث الراتب لكنك لا تعامل بلطف ، أي أنك لا تعامل باحترام وتختلف معاملة مديرك لك من وقت لآخر حسب مزاجه . وبعبارة أخرى هناك تقدير للجسد فقط دون باقي الأبعاد . ماذا سيكون خيارك ؟

**السيناريو الثالث :** لنقل أنك تعامل بعدل من حيث الراتب واللطف ، ولكن رأيك لا يؤخذ به . وبعبارة أخرى هناك تقدير للجسد والقلب فقط دون باقي الأبعاد . ماذا سيكون خيارك ؟

**السيناريو الرابع :** لنقل أنك تعامل بعدل ولطف ، كما أنك تشارك بابتكاراتك ، ولكنك تحفر حفرة ثم تعيد ردمها أو تعمل تقارير لا أحد يراها ، أي أن عملك دون معنى (الشق الأول من الروح) . وبعبارة أخرى هناك تقدير للجسد والقلب والعقل دون الروح . ماذا سيكون خيارك ؟

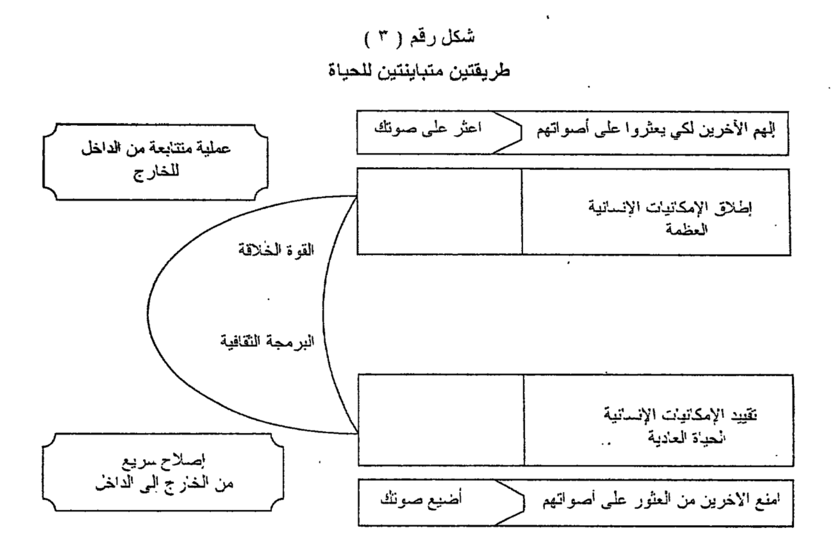
**السيناريو الخامس :** لنقل أنك تعامل بعدل ولطف كما أنك تشارك بابتكاراتك في عمل له معنى ، لكن هناك الكثير من الكذب والغش مع العملاء والموردين والموظفين الآخرين ، أي أن العمل يمارس بطريقة لا تعتمد على المبادئ ( الشق الثاني من الروح ) . وبعبارة أخرى هناك تقدير للجسد والقلب والعقل دون الروح . ماذا سيكون خيارك ؟

إن خيارات السيناريوهات الخمس السابقة غالباً ما تكون التمرد أو ترك العمل أو الطاعة الحاقدة ( أي أمارس العمل ولكني أتمنى فشله ) أو في أفضل الأحوال المطاوعة عن طيب خاطر .

ويوضح الشكل التالي طريقتين للحياة متباينتين تماماً وهما : اعثر على صوتك ، وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم .

شكل رقم ( ٣ )

طريقتين متباينتين للحياة



ويتضح من

الشكل السابق ما يلي :

١- إن الطريق المؤدي إلى الحياة العادية يقيد الإمكانيات الإنسانية ، أما الطريق المؤدي إلى العظمة فهو تحرير الإمكانيات الإنسانية .

٢- إن الطريق إلى الحياة العادية هو مقاربة للحياة تعتمد على الإصلاح السريع أما الطريق إلى العظمة فهو عملية من النمو المتتابع الذي يبدأ من الداخل ويتجه نحو الخارج .

٣- إن المسافرين على الطريق السفلي المؤدي إلى الحياة العادية يعيشون وفق البرمجة الثقافية المعتمدة على الأنا والانغماس في اللذات ولعب دور الضحية . أما المسافرون على الطريق العلوي المؤدي إلى العظمة فإنهم يتساءلون على التأثيرات الثقافية السلبية ويختارون أن يصبحوا القوة الخلاقة في حياتهم .

**هناك كلمة واحدة تعبر عن الطريق إلى العظمة وهي الصوت**

عندما تختار السير في طريق العظمة – الذي لا يسير فيه الكثيرون – فإن السبيل للعثور على صوتك هو أن :

١- تكتشف صوتك : بأن تفهم طبيعتك الحقيقية وأن تطور وتستخدم كل جزء من الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتك .

٢- تعبر عن صوتك : بتنمية أسمى المظاهر التي تعبر عن الذكاءات الإنسانية الأربعة وهي الرؤية والانضباط والحماس والضمير .

**ثانياً : القدرات / الذكاءات الأربع :**

يتكون الإنسان من أربعة أجزاء هي الجسد والعقل والقلب والروح . تتوافق مع هذه الأجزاء الأربعة أربع قدرات أو ذكاءات يمتلكها كل واحد منا وهي

: الذكـــاء الجـسـدي ( PQ ) والذكـاء العـقـلي ( IQ ) والذكاء العـاطـفـي (EQ ) والذكاء الروحي ( SQ ) .

**١- الذكاء الجسدي :**

إن جسد الإنسان هـو منظومـة معجـزة . حـوالي سبعة تريليونـات خليـة ، يوجد بينها قدر مذهل من التنسيق الفيزيـائي والكيميائي الحيوي يحتاج إليه الجسد للقيام بأي عمل كقلب صفحة أو السعال أو قيادة سيارة . عندما نأخذ بعين الاعتبار كيف أن أجسادنا تعمل دون أي تفكير منا يصبح الأمر أكثر إثارة للدهشة .

إن الأطبـاء هـم أول مـن يعـرف أن الجسد يشفي نفسه بنفسه . إن الطب ببساطة يسهل فقط من عملية الشفاء ، لكنه يمكن أيضاً أن يضع العوائق في طريق الشفاء إذا عمل بشكل معاكس للذكاء الجسدي .

ويتضمن الذكاء أو القدرات الجسدية ما يلي :

أ- القوة : القدرة على استخدام مختلف عضلات الجسد .

ب- قوة التحمل : القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة .

ج- المرونـة : القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر .

د- السرعة : القدرة على التحرك بسرعة.

**٢- الذكاء العقلي :**

عندما نتحدث عن الذكاء فإننا نركز عادة على الذكاء العقلي ، وهو قدرتنا علـى التحليل والتعليل والتفكير التجريدي واستعمال اللغـة والتصور الذهني والإدراك . لكن هذا التعريف ضيق جداً على مفهوم الذكاء ، حيث يشتمل الذكاء على ثلاثة أنواع أخرى .

اما عن أنماط الذكاء العقلي أو القدرات العقلية فهي :

أ- الذكاء العملي : يتضمن القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع .

ب- سرعة الإدراك : تتضمن القدرة على المعرفة السريعة لأوجه الشبه والاختلاف في المثيرات البيئية المرتبطة .

ج- الاستعداد الحسابي : ويتضمن القدرة على التعامل مع الأرقام بسرعة وبدقة كافية .

د- الرؤية المكانية : وتتضمن القدرة على تخيل كيف تبدو الأشياء باختلاف الأماكن (فمثلاً بالنسبة لمصمم المباني كيف يمكن أن يختلف التصميم باختلاف الأماكن) .

٣- الذكاء العاطفي :

الذكاء العاطفي هو معرفة الإنسان بذاته ، وإدراكه لمشاعره ، وقدرته على الإحساس الاجتماعي وعلى التعاطف والتواصل مع الآخرين بنجاح .

يعتبر الذكاء العاطفي من قدرات الدماغ الأيمن ، لتفريقه عن قدرات الدماغ الأيسر . لقد اعتبر الدماغ الأيسر أكثر قدرة على التحليل وهو مركز التفكير الخطي والتعليل والمنطق ، في حين اعتبر الدماغ الأيمن أكثر قدرة على التفكير الابتكاري وهو مركز الحدس والإحساس .

ويذكر دانيال غولمان مؤلف كتاب الذكاء العاطفي إلى أن " يشير الكم الهائل من الأبحاث إلى أنه على المدى الطويل يلعب الذكاء العاطفي دورا أكبر من الدور الذي يلعبه الذكاء العقلي في القدرة على التواصل الناجح وبناء العلاقات

وقيادة الآخرين . كما أنه من أجل تحقيق النجاح في المستويات الأعلى والمناصب القيادية فإن الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريبا " .

ويتضمن الذكاء العاطفي عدة مكونات هي :

أ- القدرة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر الذاتية .

ب- القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها .

ج- الدافع الذاتي للعمل أي القدرة على تحفيز الذات بجد في مختلف الأنشطة ومقاومة أي إحباط .

د- القدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين ، ويتضمن ذلك مهارات مثل : القدرة على اكتساب ثقة الآخرين ، والقدرة على التعاون مع الآخرين ، والقدرة على حل مشكلات العلاقات الشخصية المعقدة .

وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين قوة الذكاء العاطفي ونجاح رجال الأعمال ، وكذا بالنسبة لنجاح بعض أساتذة الجامعات بسبب تزايد قدرتهم على استمالة الآخرين والتأثير فيهم .

**٤- الذكاء الروحي :**

إن الذكاء الروحي هو الذكاء المركزي والأهم من بين كل الذكاءات الأخرى لأنه يقودها . يمثل الذكاء الروحي سعينا نحو المعنى ونحو الاتصال باللامحدود .

إن الذكاء الروحي يشمل العديد من الأمور منها :

أ- سعي الإنسان للاتصال بروحه وروح الآخرين .

ب- سعي الإنسان لإدراك المبادئ الصحيحة التي هي جزء من ضمائرنا .

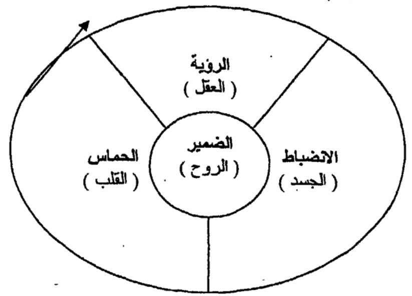
ج- يرتبط الذكاء الروحي بحاجة الإنسان إلى المعنى ، وهو موضوع يأتي في مقدمة اهتمامات العقول البشرية .

**ثالثاً : كيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة :**

يوضح الشكل التالي كيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة ، أو كيفية قيادة حياة مفعمة بالقوة :

**شكل رقم ( ٤ )**

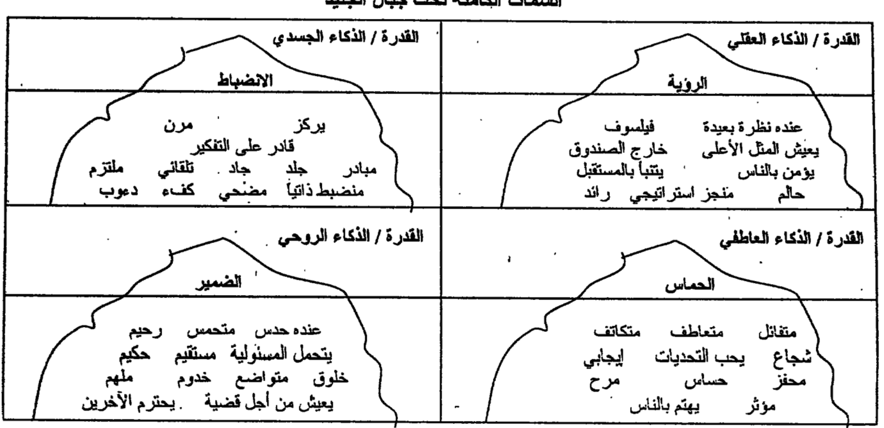
**مفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة**




كما يوضح الشكل التالي أهم السمات الكامنة تحت الجبال الجليدية للمفاهيم الأربعة (الرؤية، والانضباط، والحماس، والضمير) :

شكل رقم ( ٥ )

السمات الكامنة تحت جبال الجليد



وفيما يلي شرح لهذه المفاهيم الأربعة :

١ - الرؤية :

تشمل الرؤية ما يلي :

أ- النظر إلى المستقبل بعين العقل . إنها خيال يراد تطبيقه على أرض الواقع ، كل الأشياء تبتكر مرتين : أولاً تبتكر في العقل ، ثم تبتكر في الواقع .

الابتكار الأول أو الرؤية هي بداية عملية إعادة صياغة الذات أو صياغة المؤسسة . إنها تمثل الأحلام والآمال والأهداف والخطط . لكن هذه الأحلام ليست مجرد أحلام يقظة . إنها حقيقة لم تتجسد بعد في أرض الواقع ، إنها تشبه مخطط المنزل قبل بنائه ، أو النوتة الموسيقية قبل عزفها .

ب- وضع القيم الشخصية أو المؤسسية واكتشاف الإمكانيات الذاتية . فمعظمنا لا يعيش بكامل إمكانياته ، لاحظ في القصة التالية كيف استطاعت امرأة يلفها الحزن أن تبدع رؤية جديدة لحياتها :

كنت في السادسة والأربعين من عمري ، عندما شخص مرض السرطان عند زوجي ، من دون تردد تقاعدت من عملي مبكراً لأكون بجواره . صحيح أن وفاته بعد ثمانية عشر شهراً كانت أمراً متوقعاً إلا أنني غرقت في أحزاني وأسفت على أحلامنا التي لم تتحقق . لقد كنت في الثامنة والأربعين من عمري ولم يعد لي غاية أعيش من أجلها .

إن السؤال الملح الذي كان يشغلني خلال فترة حزني تلك هو : لماذا اختار الله زوجي ولم يخترني إلى جواره ؟

وهكذا وجدت نفسي بجسدي وعقلي وقلبي المنهكين مندفعة للبحث عن معنى جديد لحياتي .

كان علي أن أسأل نفسي عن المواهب التي أتمتع بها . أجريت اختبارا لتحديد القدرات لأعرف أقوى القدرات التي أتمتع بها لكي أحقق الشعور بالتوازن ركزت على الأجزاء الأربعة التي تكون ذاتي ، على المستوى العقلي أدركت أنني أحب التدريس ، وعلى المستوى الاجتماعي والروحي أردت أن استمر في دعم الانسجام العرقي الذي أردنا تعزيزه أنا وزوجي بزواجنا مع أننا من عرقين مختلفين ، ومن الناحية العاطفية أدركت أنني بحاجة إلى منح الحب للآخرين .

كنت خائفة من الفشل ، لكني قلت لنفسي لا ضير من تجريب أمور جديدة ، فإذا لم يعجبني التدريس بعد فصل دراسي ليس علي أن أستمر في التدريس.

بدأت بالذهاب إلى مدرسة الدراسات العليا لكي أستطيع التدريس في الكلية . تعتبر الدراسة في مدرسة الدراسات العليا أمراً صعباً ولكن في سن الثامنة والأربعين كانت أمراً بالغ الصعوبة .

تخرجت من مدرسة الدراسات العليا ، وبدأت التدريس في الجامعة . ونظراً لنجاحي فقد عينت من قبل الحاكم عاملة في مشروع لتحسين العلاقات بين الأعراق . وصرت أزور الصغار المصابين بالإيدز والموصولين بأجهزة التنفس الصناعي في كل مرة أجد فيها الوقت للقيام بذلك .

اليوم أصبحت راضية عن حياتي وأكاد أرى زوجي يبتسم لي .

ج- رؤية القدرات الكامنة في الأشخاص الآخرين ، ورفع ثقتهم بأنفسهم ، والإيمان بهم ومساعدتهم على اكتشاف الطاقات الكامنة في داخلهم .

**٢ - الانضباط :**

هو أن تدفع الثمن الذي يتطلبه تحويل الرؤية إلى واقع . فعلى الإنسان الذي يريد أن يسود الآخرين أن يكون سيد نفسه أولاً .

إنه التعامل مع الحقائقَ الواقعية القاسية الموجودة على أرض الواقع وبذل ما يجب بذله لصنع الأحداث .

إن الانضباط يعكس التضحية ، والتي هي المفهوم المعاكس للانغماس في الشهوات ، أي التضحية بجلائل الأمور في سبيل لذة عابرة .

**٣- الحماس :**

الحماس هو اشتعال القلب وتوق النفس وقوة الإيمان التي تدفع الإنسان إلى الانضباط والاستمرار في الانضباط حتى يحقق رؤيته على أرض الواقع .

يتوقد الحماس في القلب عندما تتلاقى حاجة تتطلبها النفس البشرية مع موهبة فريدة يتمتع بها الإنسان .

عندما نتحدث عن العلاقات والعمل في المؤسسات فإن التعاطف يصبح جزءاً من الحماس .

**٤- الضمير :**

الضمير هو الشعور الأخلاقي الداخلي بالصواب والخطأ . إنه الشعور الذي يدفع الإنسان إلى أن يعيش حياة ذات معنى يقدم فيها مساهمة مهمة .

إن الضمير يحدث تغييراً كبيراً في الرؤية والانضباط والحماس لأنه يدخلنا في عالم العلاقات الإنسانية ، إنه ينقلنا من مرحلة الاعتماد على الذات إلى مرحلة التعاضد مع الآخرين . عندما يحدث ذلك فكل شيء سوف يتغير ، سوف تدرك أن عليك أن تشارك الآخرين في الرؤية والقيم ، تلك الرؤية المشتركة ستدفع الناس إلى الانضباط والنظام دون أن تطلب منهم ذلك .

إن الناس الذين لا يعيشون وفقاً لضمائرهم لا يشعرون بهذا الانسجام الداخلي وراحة البال ، أولئك الأشخاص يجدون الأنا الخاصة بهم تحاول السيطرة على الآخرين باستمرار ، وحتى لو تظاهروا باللطف والتعاطف من حين لآخر

فإنهم سيمارسون أشكالاً خفية من التحكم بالآخرين ، وقد يذهبون إلى حد الانخراط بسلوك ظاهره اللطف لكنه ديكتاتوري في حقيقته .

**رابعاً : كيفية تطوير الذكاءات / القدرات الأربعة :**

**١ـ تطوير الذكاء الجسدي :**

إذا استطعنا أن نجعل جسدنا خاضعاً لروحنا – أي نجعل رغباتنا ومشاعرنا خاضعة لضميرنا – عندها سنصبح سادة أنفسنا .

إن التعبير اليوناني عن وصفه السيطرة على الذات في هذه الحياة – اعرف نفسك ، تحكم بنفسك ، أعط نفسك – يمثل تتابعاً رائعاً . وهناك ثلاث طرق أساسية نطور بواسطتها ذكاءنا الجسدي يوضحها الشكل التالي :

**شكل رقم ( ٦ )**

**الطرق الأساسية لتطوير الذكاء الجسدي**

| |
|---|
| . التغذية الحكيمة |
| التمرين المستمر المتوازن |
| الراحة الكافية ، الاسترخاء ، إدارة الضغوط ، التفكير الوقائي |

وفيما يلي شرح لهذه الطرق :

**أـ التغذية الحكيمة :**

برغم أننا لسنا خبراء في مجال التغذية فقد تعلمنا أن أجسادنا بما في ذلك الجهاز المناعي تصبح أكثر قوة عندما نأكل مزيداً من الحبوب والخضروات والفواكه والبروتين وقليل من الدسم . أما اللحوم عندما تؤكل – من الأفضل التقليل منها – فيجب أن تكون دون دهون . إن الأبحاث تبين بشكل متزايد فوائد أكل

السمك بشكل منتظم . إن الأطعمة الغنية بالدهون المشبعة والسكر – بما في ذلك العديد من الوجبات الجاهزة والأطعمة المعالجة والحلويات – يجب التقليل منها أو تجنبها . وتعلم أن تتوقف عن الأكل عندما تكون شبعان ، واشرب كثيراً من الماء من ٦ إلى ١٠ كئوس يومياً .

بجانب ذلك يجب الإكثار من الصوم كلما أمكن ذلك ، والفائدة الأساسية من الصيام ليست جسدية بل هي عقلية وروحية . إن مبدأ الصيام موجود في كل الأديان الأساسية في العالم كوسيلة لرفع قدرة الإنسان على التحكم في نفسه وللشعور العميق بضعف الإنسان ومحدوديته .

وعند محاولة ضبط الوزن ، قد يشعر الإنسان بالجوع غير الحقيقي ، وفي هذه الحالة يجب أن يقول الإنسان لنفسه " لا يوجد طعم ألذ من طعم الشعور بالرشاقة " .

**ب- التمرين المستمر المتوازن :**

إن الاستمرارية في ممارسة الرياضية أمر بالغ الأهمية ، بجانب التوازن والذي يعني أن تتناسب التمارين الرياضية مع الحالة الصحية للجسد .

نوع التمارين التي تقوم بها لكي لا تشعر بالملل ولكي تقوي عدة أجزاء من جسدك ، كالمشي والجري والسباحة وقيادة الدراجة ورفع الأثقال .

فكر بالأمر كثيراً ، هناك ١٦٨ ساعة في الأسبوع ، لو قضى المرء ساعتين أو ثلاثة في شحذ المنشار من خلال تمرين منتظم ومتوازن فإن ذلك سيؤثر تأثيراً إيجابياً بالغاً على ال ١٦٦ ساعة المتبقية .

ج- الراحة الكافية ، الاسترخاء ، إدارة الضغوط ، التفكير الوقائي :

تشمل هذه الطريقة ما يلي :

- البعد عن الضغوط السلبية ، فقد أظهرت أبحاث الرائد في مجال دراسة الضغوط الدكتور هانس سيلي أن هناك نوعين من الضغوط : الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية . إن الضغوط السلبية تأتي من كرهك لعملك والاستياء من ضغوط الحياة المتعددة ، أما الضغوط الإيجابية فتأتي من التوتر الحاصل بسبب الفرق بين ما أنت عليه الآن وما تريد الوصول إليه .

أثبت الدكتور سيلي من خلال أبحاثه كيف تقوي الضغوط الإيجابية الجهاز المناعي وتطيل الحياة وتؤدي إلى المتعة . باختصار ، يجب ألا نتجنب الضغوط إذا كانت من النوع الصحيح ، وأن يتم تعديل الضغوط الإيجابية بالراحة الكافية والاسترخاء أو ما يدعى "إدارة الضغوط الإيجابية" . يبين سيلي في دراسته أن النساء يعشن أكثر من الرجال بسبع سنوات لأسباب نفسية وليس لأسباب جسدية .

- ممارسة الطب الوقائي لتقليل احتمال اللجوء إلى الطب العلاجي ، فمن الضروري أن يجري المرء فحصاً دورياً سنوياً على الأقل بحيث يمكن تشخيص الأمراض في بدايتها .

٢- تطوير الذكاء العقلي :

هناك ثلاث طرق أساسية نطور بواسطتها ذكاؤنا العقلي . ويوضحها الشكل التالي :

شكل رقم ( ٧ )

الطرق الأساسية لتطوير الذكاء العقلي

| الطرق الأساسية لتطوير الذكاء العقلي |
|---|
| التعلم والدراسة بشكل مستمر ومنهجي. |
| تنمية إدراك الذات ( جعل الافتراضات ظاهرة ) |
| التعلم بتعليم الآخرين والتطبيق |

وفيما يلي شرح لهذه الطرق :

أ- التعلم والدراسة بشكل مستمر ومنهجي :

إن الأشخاص الذين يلتزمون بالتعلم المستمر هم أولئك الأشخاص الذين لديهم القدرة على التغير والتعامل بمرونة مع واقع الحياة المتغير ، والجاهزون للعطاء في أي مجال من مجالات الحياة .

إن أمننا الاقتصادي لا يعتمد على مؤسساتنا أو وظائفنا إذ أن التكنولوجيا قد تلغي ببساطة هذه المؤسسات والوظائف . ولكن إذا كان لدينا عقول قوية وقابلة للنمو والتعلم عندها سنتمكن من النجاة .

ويؤكد العديد من الأطباء والعلماء بأنه علينا أن نبتعد عن التلفاز في حياتنا ، وأن نعود إلى القراءة ، أن نقرأ بشكل واسع وعميق خارج مناطق الراحة الخاصة بنا وخارج مجالات اختصاصنا المهني .

وعند قراءة كتاب أو موضوع ما يمكن النظر إليه من أربعة زوايا هي: الغاية ، والفكرة الأساسية ، والمصداقية -بعبارة أخرى الدليل - ، والتوضيح – بعبارة أخرى الأمثلة والقصص . من المدهش أن هذه الطريقة تمكنك من استيعاب المواضيع بشكل دقيق تقريباً إلى درجة تمكنك من شرحها للآخرين .

ب- تنمية إدراك الذات ( جعل الافتراضات ظاهرة ) :

إن إدراك الذات يتضمن كل الذكاءات الأربعة وهو قدرة يتميز بها الإنسان عن باقي المخلوقات .

إن تنمية إدراك الذات بمحاولة فهم وإظهار القيم والافتراضات الموجودة في أذهاننا هي بلا شك واحدة من أكثر النشاطات التي ترتقي بالإنسان، لأن هذه الافتراضات تؤثر بلا شك في سلوكياتنا .

إن إظهار وفهم الافتراضات يساعدنا على تغيير هذه الافتراضات أو التفكير من خارج الصندوق .

ولتوضيح ما سبق دعنا نمارس التمرين التالي والذي يطلق عليه تمرين النقاط التسعة . انظر إلى النقاط التسعة التالية :

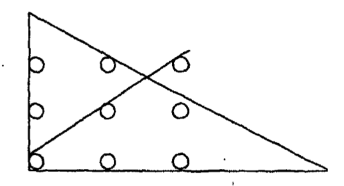
O O O

O O O

O O O

حاول الآن رسم أربعة خطوط مستقيمة تصل بين كل هذه النقاط التسعة بدون أن ترفع قلمك عن الورقة .

هل وجدت الأمر صعباً ؟ إذا كان الأمر كذلك حاول مرة ثانية ولكن في هذه المرة فكر من خارج الصندوق . ربما تكون قد افترضت أن الخطوط يجب أن تظل داخل الصندوق ( من هنا جاء تعبير "التفكير من خارج الصندوق " ) . انظر الحل التالي :



وهناك عدة أساليب لتنمية إدراك الذات ومنها :

- كتابة المذكرات مراعيين المصداقية ، والعودة لقراءتها لاحقاً للتعرف على القيم الكامنة وراء السلوك .
- طلب التغذية الراجعة من الآخرين . كلنا لدينا بقع عمياء ، بعض هذه البقع تقيدنا وتحد من فاعليتنا . ولكن إذا نمينا عادة طلب التغذية الراجعة - بشكل

رسمي أو بشكل غير رسمي – من الناس الذين نهتم بهم والذين نعمل ونعيش معهم فإننا سوف نرصد مدى نمونا وتطورنا بسرعة أكبر .

- الصلاة الخاشعة كطريقة للإحساس بتوجيهات الضمير وللنظر إلى الحياة كرسالة وكفرصة للمساهمة وخدمة الآخرين .

**ج- التعلم بتعليم الآخرين والتطبيق :**

كل الناس تقريباً يعرفون أنك تتعلم بشكل أفضل عندما تعلم الآخرين وأن التعليم يصبح جزءاً من سلوكك عندما تطبق ما تعلمته .

**٣- تطوير الذكاء العاطفي :**

هناك خمسة مكونات أساسية للذكاء العاطفي ، يوضحها الشكل التالي :

**شكل رقم ( ٨ )**

**المكونات الأساسية للذكاء العاطفي**

| المكونات الأساسية للذكاء العاطفي |
| --- |
| إدراك الذات |
| تحفيز الذات |
| تنظيم الذات |
| التعاطف |
| المهارات الاجتماعية |

وفيما يلي شرح للمكونات الأساسية سالفة الذكر :

أ- إدراك الذات : وهو قدرة الإنسان على التأمل في حياته وتنمية معرفته بذاته ، واستخدام هذه المعرفة في تحسين نفسه إما بالتغلب على نقاط ضعفه أو بالتعويض عنها .

ب- تحفيز الذات : وهو المكون الذي يتعامل مع الأمور التي تثير الإنسان ، الرؤية والقيم والاهداف ، تلك الأمور التي يحدد الإنسان أولويته على أساسها .

ج- تنظيم الذات : أي قدرة الإنسان على إدارة نفسه بحيث يحقق رؤيته ويعيش وفقا لقيمه .

د- التعاطف : هو قدرة الإنسان على تفهم الطريقة التي يشعر بها الأخرون والتي يرون بها الأمور .

هـ- المهارات الاجتماعية : مهارات التواصل التي تتعلق بالطريقة التي يتعامل بها الإنسان مع الآخرين ويحل المشاكل ويخرج بحلول إبداعية ، ويتعاون مع الآخرين لتحديد غايات مشتركة .

ويوضح الشكل التالي كيفية تطوير المكونات سالفة الذكر :

**شكل رقم ( ٩ )**

**الطرق الأساسية لتطوير مكونات الذكاء العاطفي**

| إدراك الذات | القدرة على المبادرة |
|---|---|
| تنظيم الذات | معرفة الهدف النهائي الذي تسعى للوصول إليه من البداية |
| تحفيز الذات | - البدء بالأهم قبل المهم<br>- كرر محاولاتك السابقة حتى إن كانت فاشلة . |
| التعاطف | السعي لفهم الأخرين أولاً ثم السعي إلى أن يفهموك |
| المهارات الاجتماعية | **- التفكير في المنفعة للجميع<br>- السعي لفهم الأخرين أولا ثم السعي إلى أن يفهموك<br>- التكاتف مع الأخرين .** |

**٤- تطوير الذكاء الروحي :**

هناك ثلاث طرق أساسية نطور بواسطتها ذكاءنا الروحي ، ويوضحها الشكل التالي :

**شكل رقم ( ١٠ )**

**الطرق الأساسية لتطوير الذكاء الروحي**

| الاستقامة |
| --- |
| المعنى |
| الصوت |

وفيما يلي شرح لهذه الطرق :

**أ- الاستقامة :**

يمكن تطوير الاستقامة من خلال :

- أن تعيش منسجماً مع قيمك العليا وضميرك .
- أن تبدأ بالتدريج وأن تلزم نفسك بوعود صغيرة وتفي بها . ألزم نفسك بوعد قد يبدو للآخرين صغيراً ولا قيمة له ، لكنه بالنسبة لك يحتاج إلى جهد صادق ، كالامتناع عن أكل الحلوى أو مشاهدة التلفاز لمدة يوم ، ثم تدرج إلى وعد أكبر كالاعتذار لأي شخص تشعر أنك أخطأت في حقه .

**ب- المعنى :**

يمكن تطوير المعنى من خلال :

- تعليم الضمير واستخدامه . فعندما تبدأ بدراسة المبادئ الأخلاقية والدينية سوف تشعر بصوت الضمير يقودك .

- استخدم مواهبك في خدمة الناس والقضايا التي تهمك .

**ج- الصوت :**

إن عثور الفرد على صوته أو ندائه الداخلي يتطلب :

- أن يوفق الفرد بين عمله ومواهبه وندائه الداخلي . ويتم ذلك من خلال عدة تساؤلات مثل :

ماذا يتطلب وضعي الحالي أن أفعل ؟ ماذا يجب علي أن أفعل تجاه مسئولياتي الراهنة ؟

- أن يهب الإنسان نفسه لعمل أو قضية معينة . ويتم ذلك من خلال عدة تساؤلات منها :

ما العمل الذي أجيده وأحب أن أقوم به ؟ هل يجب علي القيام به ؟ هل أستطع أن أتعلم كيف أقوم به بشكل أفضل ؟ هل أنا مستعد لدفع ثمن التعلم؟

- أن يحاول الإنسان التميز في شيء يختاره . ولا شك أن أهم شيء قد يكون أبناؤنا . فيقول أحد الحكماء " بعد موتي لن يكون مهماً نوع السيارة التي كنت أركبها أو المنزل الذي كنت أقطن فيه أو المال الذي كان في حسابي المصرفي . لكن العالم قد يكون مكاناً أفضل لأنني كنت شخصاً مهماً في حياة طفل " .

المراجع :

Covey , S. ( 2005 ) **The Seven Habits of Highly Effective People** , A Fireside Book Published by Simon & Schuster New York .

-------------. ( 2006 ) **The 8 th Habit , from Effectiveness to Greatness** , Published by Simon & Schuster New York .

Martin , D. ( 2006 ) " Intelligence and Personality " . European **Journal of Innovation Management** , Vol. 9 , PP : 34 – 55 .

## أسئلة

١- وضح الأنماط المختلفة للذكاءات ومكونات كل منها .

٢- وضح المقصود بما يلي :

- الرؤية .
- الانضباط .
- الحماس .
- الضمير .

٣- وضح كيف يمكن تطوير الذكاءات / القدرات الأربع .

الفصل الثامن

# ضغوط العمل

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم ضغوط العمل.
- علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
- أسباب ضغوط العمل.
- مراحل رد الفعل تجاه الضغوط.
- آثار ضغوط العمل.
- استراتيجيات كواجهة الضغوط.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بطبيعة ضغوط العمل وعلاقتها بمستويات الأداء.
- إلمام الطالب بمصادر الضغوط والمراحل المختلفة لرد الفعل تجاهها.
- إلمام الطالب بأهم الآثار المحتملة للضغوط وكيفية مواجهتها وإدارتها.

## المحتويات

أولاً : مفهوم ضغوط العمل.

ثانياً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.

ثالثاً : أسباب ضغوط العمل.

رابعاً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل.

خامساً : آثار ضغوط العمل.

سادساً : استراتيجيات إدارة الضغوط.

# الفصل الثامن

# ضغوط العمل

## مقدمة:

يعيش الإنسان في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات الكثيرة ذات الطبيعة الديناميكية ولا يمكن أن يعزل نفسه عنها لأنها مفروضة عليه، وبالتالي فهي تؤثر عليه تأثيراً شديداً، ولا يتوقف هذا التأثير على حياته الخاصة أو العامة بل يمتد إلى مكان عمله أيضاً.

وعندما يسعى الإنسان إلى التوافق مع تلك المتغيرات فإنه يبذل من الجهد البدني والنفسي ما يبذل، ويتوقف ذلك على شدة ضغط تلك المتغيرات عليه، وعلى درجة تحمله، وينتج عن ذلك آثاراً بدنية ونفسية إيجابية إذا كان مستوى الضغوط مناسباً وتمكن الفرد من تحمله والتكيف معه، وقد تكون هذه الآثار سلبية إذا كان مستوى الضغوط يفوق قدرته على التحمل.

من ناحية أخرى لا يمكن أن تستغنى أي منظمة عن مواكبة التطورات التكنولوجية إذا أرادت أن تستمر في دنيا الأعمال وتنافس في ظل بيئة تحمل الكثير من المتغيرات المحلية والعالمية ذات الطبيعة المتذبذبة، لذلك تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات في أنشطتها المختلفة مما يسبب ضغوط وتوترات لقادة هذه المنظمات وبالتبعية على العاملين فيها.

لذلك يجب أن تقوم المنظمات بدراسة ضغوط العمل والتعرف على أسبابها وإدارتها بشكل سليم حتى تتجنب أو تحد من آثارها السلبية وتبقي على آثارها الإيجابية.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة ضغوط العمل من حيث مفهومها وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وأسبابها، ومراحل رد الفعل تجاهها، وآثارها وكيفية إدارتها.

## أولاً : مفهوم ضغوط العمل :

توجد عدة تعاريف لمفهوم ضغوط العمل نذكر منها ما يلي :

- هي نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضواغط الخارجية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الإجهاد الذي يعبر عن التأثير المتجمع للضغوط والمتمثل في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.(١)
- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية.(٢)
- وفريق آخر يرى أن الضغوط عبارة عن رد الفعل الناتج عن تكيف الفرد، مع مجموعة من المثيرات التي تواجه وتلقي عليه متطلبات نفسية ومادية زائدة.(٣)
- بينما يرى آخرون أن الضغوط عبارة عن الاستجابة النفسية والعاطفية لدى الفرد تجاه مجموعة من المثيرات التي تواجه وتلقي عليه متطلبات جسيمة ونفسية وتخلق حالة من عدم التأكد ونقص التحكم الذاتي عندما يؤدي عمله.(٤)
- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن تجارب ذاتية تحدث حالة من عدم التوازن النفسي والفسيولوجي للفرد،وهي نتيجة لعدة عوامل يتعرض لها الفرد سواء كانت في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.(٥)
- ورأي آخر ينظر إلى كلمة الضغوط على أنها تشير إلى مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له.(٦)

وبعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة عن مفهوم ضغوط العمل يمكننا التوصل إلى أن ضغوط العمل تشير إلى :

"ردود الفعل الجسمية أو النفسية أو السلوكية التي تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التي تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الآثار".

- ونود أن نؤكد على إن ضغوط العمل ظاهرة منتشرة داخل مواقع العمل ولا يمكن التغاضي عنها ولها صور عديدة منها :
  - التغيير في أسلوب العمل أو طريقته أو مواعيده.
  - الطلبات العاجلة للجماهير أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.
  - الموارد والإمكانيات المحدودة للمنظمة.
  - الأعمال المؤجلة والتي يجب تنفيذها في وقت قصير.
  - قيام أحد الرؤساء بإلزام مرؤوسيه تنفيذ بعض الأعمال التي تفوق قدراتهم أو في فترة زمنية محدودة.
  - تعرض أحد الموظفين للفصل.

- **هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل هي:**

١- المثيرات : هي مجموعة من المواقف أو المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالفرد.

٢- الاستجابة : وهي تمثل ردود الفعل الجسيمة مثل سرعة نبضات القلب وارتفاع ضغط الدم، وردود الفعل النفسية مثل التوتر والقلق والخوف.

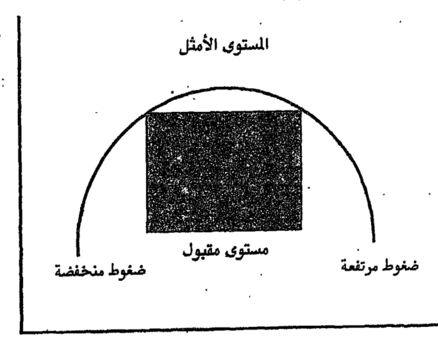
٣- التفاعل : الذي يحدث بين المثيرات أو المواقف التي تفرضها البيئة وبين ردود الأفعال الجسيمة والنفسية والسلوكية.

- ويجب أن نؤكد على أن الضغوط كما لها آثاراً سلبية لها أيضاً بعض الآثار الإيجابية المتمثلة في زيادة حالة النشاط وروح التعاون بين الأفراد وغيرها كما سيتضح فيما بعد.

## ثانياً: علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء:

عادة ما نقرن كلمة الضغوط ببعض المعاني غير المرغوب فيها مثل عدم الرضا والإحباط أو القلق والتوتر وبعض الأمراض الصحية مثل ارتفاع ضغط الدم أو قرحة المعدة أو زيادة نسبة السكر في الدم وغير ذلك من أمراض، ولكن على الصعيد الآخر يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة مضمونها أن الضغوط ليست كلها سيئة أو ضارة كما يتبادر إلى أذهان الكثير لأن العاملين إذا لم يجدوا بعض المواقف التي تحفزهم على أداء أعمالهم فسوف تصيبهم حالة من الإحباط تؤثر سلباً على أدائهم، ومن ناحية أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك بالسلب على أدائهم الوظيفي، ومن ثم هناك مستوى أمثل للضغوط يمثل نقطة انقلاب في مستوى أداء الأفراد ويتضح ذلك من الشكل التالي(٧):

شكل (١) علاقة الضغوط بمستوى الأداء



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- عند المستويات المنخفضة من الضغوط يميل مستوى أداء الأفراد إلى الانخفاض نتيجة حالة التبلد الموجود عليها هؤلاء الأفراد، ومن ثم تصيبهم حالة من الإحباط وعدم الحماس مما يفقدهم الدافع إلى التغيير.
- عند المستويات المرتفعة من الضغوط ينخفض مستوى أداء الأفراد لأعمالهم نتيجة ازدياد الأمراض الجسمية والنفسية التي تصيبهم مثل الإجهاد والتوتر وعدم الرضاء وارتفاع ضغط الدم وغيرها، لأن حدة الضغوط تستنفذ طاقة الأفراد.
- عند المستوى المعتدل من الضغوط يرتفع مستوى الأداء نتيجة حالة النشاط الموجودة لديهم فيحاولون التوصل إلى علاج أو وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

إذاً يمكن القول أن ضغوط العمل قد تسبب منافع كثيرة للمنظمة مثل إجادة الأعمال والقدرة على التنافس وإجراء التعديلات المناسبة للحفاظ على وجود المنظمة في دنيا الأعمال، وقد تسبب الضغوط أضراراً كثيرة مثل انخفاض مستوى أداء الأفراد والإصابة بالأمراض النفسية والجسمية مما يعني أن هناك مستوى معتدل أو أمثل من الضغوط تسفر عنه آثار إيجابية، وإذا زادت أو انخفضت الضغوط عن هذا المستوى يسفر عن ذلك آثار سلبية.(٨)

لذلك يجب على المنظمات أن تدير ضغوط العمل بكفاءة وفعالية حتى يمكنها تجنب الآثار السلبية لها والأبقاء على أثارها الإيجابية.

## ثالثاً : أسباب ضغوط العمل :

يمكن تصنيف العوامل التي تسبب الضغوط في الأعمال إلى المجموعات التالية:[٩]

### ١- متطلبات المهام Tasks demands :

توجد بعض الوظائف التي تسبب بطبيعتها ضغوطاً على شاغليها أكثر من غيرها، فمثلاً وظيفة الأطباء ورجال الإطفاء والطيارين والسائقين تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ذات آثار كبيرة في ظل معلومات غير متكاملة في بعض الأحيان وهي ترتبط بأرواح وحياة الأفراد لذلك فهي تمثل مصدراً غنياً للضغوط، ومن ناحية أخرى أثبتت العديد من الدراسات أن مهن المديرين في كافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها تتضمن ضغوطاً تعادل ضعف الضغوط التي تتعرض لها بعض المهن الأخرى، ويرجع ذلك إلى كثرة اتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات والمسئوليات المتعددة عن إعداد الميزانيات، وعن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وإدارتهم، وعن المشكلات والصراعات التى تنشب بين العاملين فى مختلف الأقسام والإدارات .[١٠]

### ٢- الظروف المادية للعمل Physical Conditions :

تعتبر الظروف المادية للعمل أو بيئة العمل المادية من العوامل المسببة للضغوط فنجد أن أماكن العمل التي تعاني من سوء الإضاءة أو التهوية أو تباين شديد في درجات الحرارة (ارتفاع الحرارة في مواسم الصيف والبرد الشديد في أوقات الشتاء)، عدم ترتيب الآلات داخل عنابر الإنتاج بشكل يساعد على سهولة التنقل والحركة، وقلة الخصوصية بمعنى أن بعض

العاملين قد يحتاج إلى قدر معين من الحرية عند تعامله مع زملائه أو بعض العملاء لكن دائماً ما يجد أنه موجود وسط كم كبير من الزملاء لا يمكنه أخذ هذه الحرية... كل ذلك يساعد على زيادة مستوى الضغوط الواقع على العاملين مما يؤثر بالسلب على أدائهم.

### ٣- زيادة عبء المعلومات Information overload :

إن تقدم وسائل الاتصال نتيجة للتطور التكنولوجي قد أحدث ثورة في المعلومات مما ساعد على توافر كم كبير منها تحت تصرف الفرد في أي زمان ومكان، فنجد أن العامل اليوم يتعامل مع البريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت والبيجر والتليفون المحمول مما أدى إلى توافر قدر ضخم من المعلومات جعلته عاجزاً عن التمييز بين المعلومات الهامة والمطلوبة وبين المعلومات غير الهامة وغير المطلوبة مما يشكل ضغطاً عليه يؤثر على مستوى أدائه.

### ٤- متطلبات الدور Roles demands :

هناك جانبان سلبيان للدور يؤثران على أداء المنظمات هما :

أ- صراع الدور Role conflict :

يحدث صراع الدور عندما لا يستطيع الفرد أن يوفق بين توقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تكون متباينة فيما بينها.

وقد ينشأ صراع الدور أيضاً عندما تصطدم المعتقدات والقيم الذاتية للفرد بتوقعات الآخرين، فالمدير الذي يؤمن ويعتقد بالأمانة والأخلاق في عمله وفي علاقاته قد يطلب منه أحد رؤسائه أن يتهاون بعض الشيء بالنسبة لرقابة الجودة حتى يتم الوفاء بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد وهذا التعارض يجعل المدير في حيرة من أمره لأنه يختار بين فقدان الولاء لرئيسه أو العمل غير الأخلاقي طبقاً لقيمة الشخصية.

كذلك الحال بالنسبة لبعض المديرين حيث يشعرون بصراع الدور بسبب طلبات رؤسائهم المتعارضة مع طلبات مرؤوسيهم فى إداراتهم، فقد يتوقعون تقديم الدعم اللازم للعاملين وتوفير الوقت والامكانيات اللازمين لهم لاجراء بعض التجارب مما يفجر لديهم ملكات التفكير الابداعى، بينما يطلب الرؤساء الأعلي من نفس المديرين السرعة فى الانتاج والاهتمام بالكم مما لا يجعل لديهم وقتاً متاحاً لتقديم الدعم المطلوب للعاملين مما يؤدى إلى تزايد الضغوط الواقعة عليهم.

ب- غموض الدور Role ambiguity :

يحدث غموض الدور عندما لا يعلم الفرد على وجه الدقه ما هو المطلوب منه عند ادائه العمل أو عند ما تكون المعلومات المطلوبة لأداء العمل غير متوافرة أو ناقصة.

ونجد أن غموض الدور يحدث بسبب:(١١)

- عدم معرفة الفرد بالمعلومات الكافية عن دورة فى العمل نتيجة عدم وجود وصف وظيفى واضح ومحدد، أو أن الفرد يشغل وظيفة جديدة.
- عدم وضوح المعلومات لاسيما إذا كانت مرتبطة بمصطلحات فنية أو نتيجة لادخال تكنولوجيا جديدة على الوظيفة.
- عدم وضوح السلوكيات التى تساعد وتمكن الفرد من تنفيذ الدور المتوقع منه.
- عدم توافر تقارير لتقييم أداء الدور الذي يقوم به الفرد للوقوف على مدى النجاح الذى أحرزه فى تحقيق الأهداف المطلوبه منه.

وقد أوضحت بعض الدراسات الحديثة التى أجريت فى أحدى وعشرون دوله أن غموض الدور منخفض نسبياً فى الدول الأسيوية والأفريقية التى يوجد

فيها مسافة كبيرة فى المكانة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يزداد الميل للعمل الجماعى، بينما نجد أن غموض الدور مرتفع نسبياً فى الدول الأوربية التى تقل فيها المسافة بين المكانة والقوة للرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردى.(١٢)

### ٥- تجارب الحياة Life experiences :

أن الفرد لا يعيش أو يعمل فى عزله عن الأخرين وإنما يتأثر بما يحدث خارج بيئة العمل، وإذا كان العمل يعتبر مصدراً هاماً للضغوط فهناك بعض المواقف والأحداث التى توجد خارج هذه البيئة وتمثل مصدراً جوهرياً للضغوط تنعكس أثارها على الأداء، وتتضمن تجارب الحياة عنصرين هما:

#### أ- أحداث الحياة Life events :

أن الحياة التى يعيش فيها الفرد مليئة بالأحداث المؤلمة والتى تساعد على زيادة احساسه بالضغوط الواقعة عليه وتؤثر فى مستوى أدائه مثل وفاة أحد الزوجين أو الطلاق، أو تدهور أسعار الأسهم فى السوق، أو تدهور حالة البورصه، ويوضح الجدول رقم (١) بعض أحداث الحياة التى يمكن أن تمثل مصدراً هاماً للضغوط.

## جدول (١)

## أحداث الحياة التى تمثل مصدراً للضغوط

| الترتيب | الحـــدث | متوسط القيمة |
|---|---|---|
| ١ | وفاة أحد الزوجين | ١٠٠ |
| ٢ | الطلاق | ٧٣ |
| ٣ | الانفصال بالنسبة للزوجين | ٦٥ |
| ٤ | انهاء فترة السجن | ٦٣ |
| ٥ | وفاة أحد الأقارب | ٦٣ |
| ٦ | المرض الشخصى | ٥٣ |
| ٧ | الزواج | ٥٠ |
| ٨ | الفصل من العمل | ٤٧ |
| ٩ | التقاعد | ٤٥ |
| ١٠ | مرض أحد أفراد الأسرة | ٤٤ |
| ١١ | الحمل | ٤٠ |
| ١٢ | مشاكل عاطفية | ٣٩ |
| ١٣ | أنضمام عضو جديد للأسرة | ٣٩ |
| ١٤ | إعادة تعديل الأعمال | ٣٩ |

Sourcc: Richard L. Daft and Raymond A.. Noc, Op. Cit, P. 488.

ب- الصراع بين العمل والحياة Work – Life Conflict :

هناك بعض الوظائف التى تتطلب من شاغليها السفر المتكرر أو تحتاج إلى ساعات عمل كثيرة مما يسبب تعارضاً مع الأنشطة الشخصية للأفراد مثل الخروج مع أفراد الأسرة، وهذا النوع من الضغوط يؤدى إلى أصابة الفرد ببعض الأمراض النفسية والبدنية مما يؤثر على أدائه.

وهناك مصدر أخر للضغوط يتمثل فى المشاحنات اليومية التى تحدث بين الزوجين بسبب سوء الأحوال المالية، أو بسبب أعداد الطعام، أو بسبب عمل أشياء كثيرة فى فترة زمنية محدودة، وتشير الدراسات التى أجريت فى هذا المجال إلى أنه كلما تعرض الفرد بشكل كثير لهذه الاحداث والمشاحنات كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم الضغوط الملقاه على عاتقه مما يؤثر بالسلب على حالته النفسية والجسيمة ومن ثم انخفاض مستوى ادائه للأعمال.

٦- الأسباب التنظيمية :

هناك مصادر للضغوط تتعلق بخصائص المنظمة وسياساتها منها ثقافة المنظمة ونظم الاجور والحوافز، ونظم تقييم الاداء، وفرص النمو والتقدم الوظيفى، واتخاذ القرارات، فنجد أن : [١٣]

أ – إذا عجز الفرد عن التوفيق بين قيمة ومعتقداته وبين قيم ومعتقدات المنظمة فإنه يكون عرضه للضغوط أكثر من غيره.

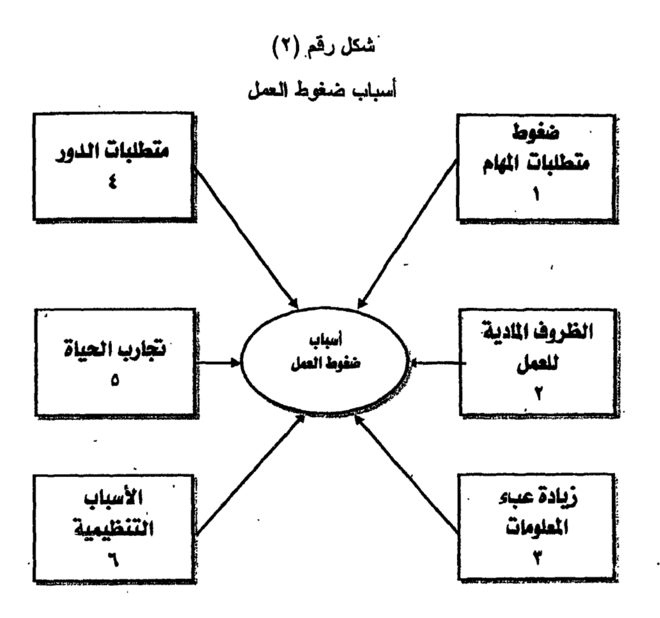
ب- عدم عدالة نظام الأجور والحوافز بالمنظمة يضعف من رغبة الأفراد فى العمل مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفى.

جـ- عدم وجود نظام عادل لتقييم الأداء أو الترقية يشعر الفرد بأنه لا يأخذ حقه من التقدير المادى أو الأدبى فيكون عرضه لضغوط العمل.

د- عدم إشتراك الفرد فى أتخاذ القرارات ومناقشة القضايا المتعلقة بعمله يولد لديه شعوراً بعدم أهميته، فيكون عرضه لضغوط العمل بدرجة أكبر من غيره، ويوضح الشكل التالى الأسباب المحتملة لضغوط العمل.

شكل رقم (٢)

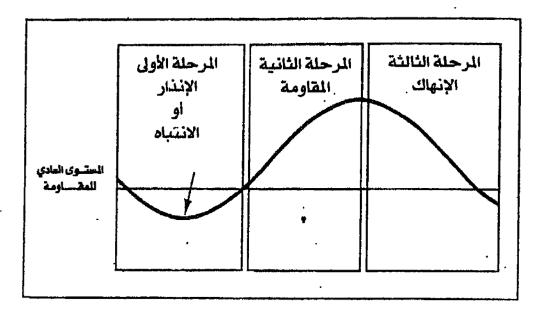
أسباب ضغوط العمل



## رابعاً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل:

إن إستجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل كما هو موضح فى التالى:

شكل (٣) رد الفعل تجاه الضغوط




Source: Richard L. Daft and Raymond A. Noe. Op Cit, P. 481

### ١- مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر Alarm response :

تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمصادر الضغوط المختلفة ثم يقوم بإدراكها وتخيل أثارها السلبية، بعد ذلك يستعد الجسم لمواجهة التهديد أوالتحدى الذى يربكه عن طريق افراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها [١٤]:

- أرتفاع ضغط الدم.
- زيادة حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير.
- أتساع حدقة العين قليلاً، وتوقف عضلات الجسم عن حالة الاسترخاء.
- سرعة ضربات القلب.
- زيادة نسبة السكر فى الدم.

وبصفة عامة لا تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً ولكن تختلف مدتها حسب خصائص كل فرد، ونلاحظ أيضاً أن مقاومة الفرد لمصادر الضغوط فى هذه المرحلة تكون منخفضةجداً.

**٢- مرحلة المقاومة Resistance :**

يبدأ الفرد فى هذه المرحلة بالتصدى لمصادر الضغوط التى تعرض لها فى المرحلة السابقة حيث يقاوماها بعدة وسائل منها السهر والتفكير، والأرق وعدم التركيز، أو الهروب من العنصر المثير للضغوط، أو التنفيس فى مجال آخر، وغالباً ما يحول الفرد حالة القلق والتوتر والإضطراب التى كان عليها فى المرحلة السابقة إلى طاقة تساعده على مواجهة الضغوط والتكيف معها.

ونجد أن نجاح الفرد فى مقاومة الضغوط يتوقف على القدرة والرغبة المتوافرة لديه فى التصدى لها والتغلب على أثارها، وتكون درجة المقاومة والتصدى للضغوط فى هذه المرحلة أعلى ما يكون.

**٣- مرحلة الانهاك Exhaustion :**

تنفذ طاقة الفرد فى هذه المرحلة نتيجة استمرار مصادر الضغوط وتغلبها على قدرته فى التحمل والسيطرة، ويترتب على ذلك أثاراً سلبية منها ما هو جسمى مثل الاجهاد وأرتفاع ضغط الدم ومنها ما هو نفسى مثل التوتر والقلق مما يؤدى إلى إنخفاض فى مستوى ادائه للعمل.

## خامساً: أثار ضغوط العمل :

يمكن تصنيف الآثار المترتبه على ضغوط العمل إلى نوعين هما:

**١- الآثار الإيجابية :**

تتحقق الأثار الإيجابية لضغوط العمل إذا كان مستوى هذه الضغوط معتدل (صحى) وتتمثل هذه الأثار فيما يلى:[١٥]

- التعاون وتكاتف المجهودات والأفكار لحل المشكلات.
- انتعاش الرغبة فى العمل وزيادة الدافعية لدى الأفراد.
- زيادة الشعور بالانتماء والرضا التنظيمى.
- انخفاض فى معدلات ترك العمل والغياب والتأخير عن العمل .
- خلق جو من التنافس البناء بين العاملين.
- زيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل.
- إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات، وجودة الأداء.
- المشاركة فى إتخاذ القرارات، والنظرة الموضوعية لقضايا العمل.

ونؤكد هنا بأن تحقيق النتائج الايجابية لضغوط يرتبط بمستوى الضغوط التى يواجه الأفراد، حيث لابد أن يكون هذا المستوى معتدلاً.

**٢- الآثار السلبية :**

يمكن تقسيم الأثار السلبية لضغوط العمل إلى ما يلى:

**أ - الأثار السلوكية:**

أن زيادة الضغوط التى يتعرض لها الفرد ينتج عنها الكثير من الأثار السلوكية السلبية مثل :[١٦]

- التدخين نتيجة للقلق والتوتر الذى تسببه الضغوط.
- أدمان الكحول أو تعاطى المخدرات.
- العنف والعدوان.
- إضطراب الوزن والشهية.
- كثرة النزاعات أو الشجار مع الآخرين.

وغالباً ما يلجأ الفرد إلى مثل هذه السلوكيات حتى يتهرب من الضغوط بدلاً من التصدى لها وإقتراح البدائل المناسبة للتعامل معها.

ب- الأثار السيكولوجية:

تتمثل الأثار النفسية للضغوط فيما يلى :

- المشكلات العائلية نتيجة عجز الفرد عن مواجهة ضغوط العمل فيحاول اسقاطها فى أسرته بأشكال مختلفة منها الميل للسيطرة أو الغضب وقد تؤثر هذه المشكلات على العلاقة الزوجية أو الأبناء.
- عدم القدرة على النوم بشكل منتظم مما يؤثر على الحالة المزاجية أو على أداء الفرد.
- عدم القدرة على الاستمتاع بوقت الفراغ مع الأخرين أو عدم الاستمتاع بالحياة بصفة عامة وقد يؤدى ذلك فى بعض الأحوال إلى الانتحار.
- فقدان الرغبة فى العمل، وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات.

جـ- الأثار الجسمية:

إذا كانت الضغوط التى يوجهها الفرد تفوق قدرته على التحمل لأنها ذات مستويات مرتفعة فإنها تؤثر على الحالة البدنية له وتزيد من احتمالات اصابة الجسم بالكثير من الأمراض مثل الصداع، والسرطان، وأمراض الرئة والكبد والجلد وأمراض القلب والمخ وغيرها.

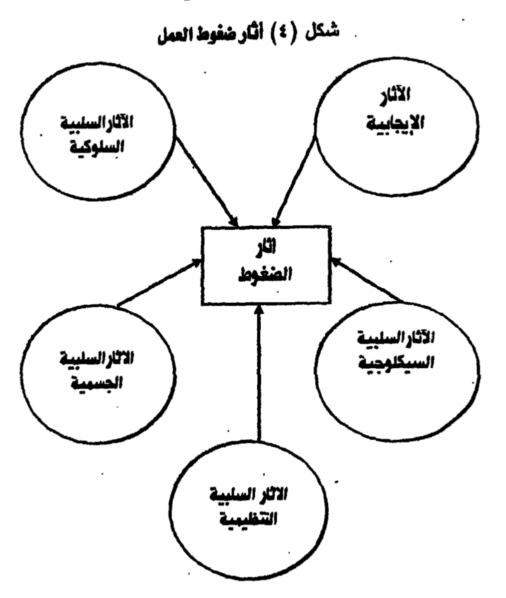
د- الأثار التنظيمية:

هناك العديد من الأثار التنظيمية المترتبة على ضغوط العمل أهمها ما يلى:[١٧]

- عدم الدقة فى اتخاذ القرارات نتيجة لحالة عدم الاتزان النفسى التى يوجد عليها الفرد.
- زيادة معدلات دوران العمل والغياب من منطلق الهروب من الضغوط.
- زيادة معدلات الشكاوى وحوادث العمل، وإذا وجد الفرد الذى يقع تحت ضغوط أن الشكاوى التى يتقدم بها غير مجدية فقد يلجأ إلى بعض أشكال السلوك العدوانى مثل القيام بتخريب وأتلاف الألات والمعدات وغير ذلك.

- زيادة التكاليف التى تتحملها المنظمة سواء كانت مرتبطة بأصابات العمل أو بكمية وجودة المنتجات أو إصلاح الآلات العاطلة، أو كانت مرتبطة بإنخفاض الدافع للعمل.
- انخفاض مستوى الأداء إذا كانت الضغوط التى تواجه الأفراد أو أقل من المستوى المعتدل أو الصحى الذى يعمل على زيادة معدلات الأداء، ويوضح الشكل التالى هذه الأثار.

**شكل (٤) أثار ضغوط العمل**



## سادساً : استراتيجيات إدارة الضغوط

يجب أن نؤكد على أن إدارة ضغوط العمل تعتبر مسئولية مشتركه بين الفرد والمنظمه ، وليست مسئولية جهة واحدة لأن عدم مراجعة الضغوط بصفة دورية والاهتمام بها قد يسبب خسائر فادحة للطرفين، وتهدف إدارة ضغوط العمل إلى محاولة الحد من مستوى الضغوط التى يتعرض لها الأفراد بحيث تكون معتدلة تعمل على تحسين معدلات الأداء أو قدرة الأفراد على التكيف مع المواقف التى تسبب الضغوط، وسوف يتم مناقشة نوعين من الاستراتيجيات هما:

### ١- الاستراتيجيات التنظيمية:

أن المنظمات التى ترغب البقاء فى دنيا الأعمال والتنافس فى ظل بيئة متعددة المتغيرات غير المستقرة، وأن تجعل عمالها فى حالة من الحركة والنشاط .. لن تخلو من الضغوط مطلقاً.

ونظراً لأن الآثار السلبية للضغوط غالباً ما تكون أكثر من الأثار الإيجابية لذلك تحتاج المنظمات لإدارة تلك الضغوط بأسلوب يحقق مصالحها ومصالح العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال قيامها بتحديد المصادر المحتملة لتلك الضغوط ومعرفة ما إذا كانت تتمشى مع قدرات وخصائص العاملين ومواردها أم تفوق ذلك، وفى حالة زيادة مستوى الضغوط عن تلك الخصائص والموارد فيجب أن تبحث المنظمات عن طرق لتخفيض حجم هذه الضغوط وفيما يلى مجموعة من الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل:

**أ- برامج مساعدة الموظفين :**

حيث تهدف هذه البرامج إلى تقديم النصح والمساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجههم من مشكلات مثل المشكلات الصحية والمالية والزوجية ويقوم مجموعة من المستشارين المدربين بتقديم هذه الخدمات عن طريق المقابلات الشخصية للعاملين أو عن طريق التليفون، وإذا وجد المستشار أن المشكلات التى يعانى

منها العاملين تفوق مستوى معرفته أو خارج عن نطاق تخصصه فإنه يحول هؤلاء العاملين إلى إخصائى أمراض نفسية وعصبية.

فعندما شعرت أحدى العاملات فى احدى الشركات أنها تعاني من ضغط نتيجة حاجتها إلى رعاية والدها الذى يعانى من مرض السرطان وكانت وحيدة وليس لها أطفال ولم يسبق لها رعاية أحد، فلجأت إلى الاخصائى الاجتماعى بالشركة الذى أرسل لها على الفور كتيبات قدمت لها معلومات ونصائح عن كيفية رعاية ومعاملة والدها مما حقق لها قدراً من الراحة وساعدها على الحد من الضغوط التى كانت تعانى منها :

**ب- البرامج الصحية واللياقة البدنية :**

تقوم بعض المنظمات بتقديم مجموعة من الخدمات التى تركز على تغيير بعض سلوكيات العاملين التى تسبب بعض المشكلات الصحية فى المستقبل، وهذه البرامج غالباً ما تكون وقائية بطبيعتها تساعد على تجنب حدوث المشكلات الصحية أو العمل على اكتشافها فى وقت مبكر مما يساعد على علاجها بتكلفة أقل، علاوة على أنها تقلل من مستوى التوتر والأزعاج للعاملين ومن هذه البرامج ما يلى :

- رعاية المنظمات لبرامج الاقلاع عن التدخين.
- رعاية المنظمات للأحداث والبطولات الرياضية.
- تقديم وجبات منخفضة الدهون فى الكافتريات للعاملين.

ونلاحظ أن الكثير من المنظمات تتحمل مبالغ طائلة لشراء الأجهزة الرياضية وانشاء الملاعب والصالات المناسبة لذلك من أجل الاعتناء بصحة العاملين، لأن البرامج الصحية وبرامج الاهتمام باللياقة البدنية للعاملين لها مردود إيجابى على الروح المعنوية لهم وتقضى على الكثير من التوترات، مما يؤدى إلى تحسين فى مستوى الأداء.

**جـ- تعديل بيئة العمل :**

يجب على المنظمات أن تعيد النظر فى البيئة المادية للعمل حتى تكون مشجعة على العمل وتقضى على الرتابة والملل وتخفف من التوتر والأزعاج وهناك أساليب كثيرة يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك منها :

- إعادة تصميم الوظائف لتقليل العبء الواقع على العاملين.
- تعديل نظم التهوية والإضاءة، بما يسمح بتدفق الهواء النقى والحد من اصابات العمل.
- تغيير ألوان الجدران والحوائط الخاصة بالمكاتب وعنابر الانتاج والصالات، فقد وجد أن اللون الأصفر والأحمر الغامق يثير الأعصاب ويسبب القلق، بينما يعمل اللون الأزرق والأخضر على بث حالة من الهدوء فى جو العمل.

**د- المشاركة وبناء الفريق :**

يجب على المنظمات أن تسعى إلى تنمية روح الفريق وبث ثقافة المشاركة بين العاملين لأن ذلك يحقق مجموعة من الفوائد أهمها ما يلى:[١٨]

- وضوح الأدوار المتعلقة بالعاملين.
- الاحساس بأهمية وقيمة العامل وسط زملائه.
- ملائمة الواجبات والاعباء الوظيفية.
- زيادة الدافع للأنجاز.
- الاحساس بالأمان والتأييد من قبل الزملاء.
- تنمية الحلول الابتكارية للمشكلات التى تحدث بين العاملين.
- الاحساس بالمسئولية تجاه الأعمال المسندة للأفراد.
- إقامة وتنمية علاقات طيبة بين العاملين.

ونلاحظ أن كل ذلك يؤدى إلى زيادة فى الانتاج وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

**هـ- الأختيار والتسكين المناسب للأفراد :**

يجب أن تعتنى المنظمات بسياسة الأختيار والتعيين بحيث تكون هناك معايير موحدة وعادلة للأختيار تضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة بما يؤدى إلى زيادة جانبى القدرة والرغبة لدى العاملين حتى يتحسن الأداء، وبالتالى تتجنب زيادة الاعباء النوعية الخاصة بالدور الذى يقوم به الموظف مما يقلل من حجم الضغوط الملقاه على عائق الموظفين.

**و- الاتصال المفتوح :**

أن وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الادارية المختلفة سواء كانت رأسية (إدارة عليا، وسط، دنيا)، أو كانت أفقية (بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة) يمكن الأفراد من مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل ويساعد المشرفين على تقديم النصح والمشورة للمرؤوسين، ويسمح للمرؤوسين فى المستويات الدنيا بالحوار مع رؤسائهم، لا شك أن ذلك يزيل من حدة الضغوط والتوترات التى يسببها الأداء الضعيف، وضغوط التغيير وتحديات العمل، ويخلق مزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد ويؤدى أيضاً إلى مزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة ويتغلب على الصراعات والتوترات التى تحدث بينهم.[١٩]

**ز- تغيير الثقافة التنظيمية :**

يجب على المنظمات أن تتبنى ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى إدارة التوترات وضغوط العمل بحيث تصبح جزءاً هاماً من حياة الموظف اليومية تمكنه من التعايش مع تلك الضغوط وتساعده على تحويل الاعباء والمتطلبات الوظيفية إلى مدخل للنمو والتحدى الشخصى بدلاً من أن تكون حواجز وعقبات تمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

### ٢- الاستراتيجيات الفردية:

لقد أوضحنا فيما سبق أن إدارة الضغوط مسئولية مشتركة بين المنظمة والعاملين، لكن يجب التأكيد على أن العاملين يساهمون بدور كبير فيها، حيث هناك أساليب كثيرة يستطيعون أن يقوموا بها للتوافق مع ضغوط العمل نذكر منها ما يلي:[٢٠]

#### أ- التدريب على ممارسة التمرينات والتأمل والاسترخاء:

هناك عدة أساليب تساعد الافراد على إدارة الضغوط والبقاء بحالة صحية جيدة منها :

- ممارسة بعض التمرينات الرياضية بصفة مستمرة.
- الحصول على قدر مناسب من النوم أثناء النهار والتغذية المناسبة لانهما يساعدان على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للتوترات والتأمل Meditation حيث يقوم الفرد بالتخلص من أى شيء يشغل ذهنه عن طريق تكراره لكلمة أو عبارة معينة لمدة تتراوح ما بين ١٠ إلى ٢٠ دقيقة فى اليوم الواحد، ومع تكرار هذه العملية ينشط ذهنه ويجدد طاقته ويخفف من حدة الضغوط.
- التدريب على الاسترخاء Relaxation وهنا يتدرب الفرد كيف يكون متوتراً ثم يحاول أن يرخى عضلاته وبمعرفة أوجه الاختلاف بين الحالتين يستطيع أن يدرك فوائد الاسترخاء.[٢١]

وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين اشتركوا فى البرامج الرياضية الصحية التى أعدتها لهم شركاتهم كانوا أكثر توافقاً من الناحية الصحية

والنفسية، علاوة على أن التأمل والأسترخاء ووقت الفراغ يساعد الأفراد فى التغلب على الضغوط وتجنبها وتجديد نشاطهم .

ب- إدارة بيئة العمل الشخصى :

يحتاج الفرد فى كثير من الاحيان أن يكون أكثر رقابة وتحكم فى نشاطه الوظيفى اليومى ويمكن أن يحدث ذلك عن طريق:

- التخطيط السليم للأنشطة اليومية للفرد.
- جدولة الأعمال والمهام وتحديد أولوياتها.
- تعلم كيفية تجنب زيادة أعباء العمل وأجراء الضبط اللازم لها ربما عن طريق تجزئة العمل (العمل على دفعات)، أو الاستعانة ببعض الزملاء لأنهاء بعض الأعمال، أو أنهاء بعض الأعمال فى المنزل أو فى أوقات أخرى غير أوقات العمل الرسمية إذا كان ذلك ممكناً.[٢٢]

جـ- إدارة الوقت :

إن الإدارة الفعالة للوقت تمكن الأفراد وتساعدهم على تجنب أو تخفيض الآثار السلبية لبواعث الضغوط ولضمان تحقيق الفعالية فى إدارة الوقت يجب مراعاة ما يلى:[٢٣]

- تحديد أولويات المهام : وهنا لابد أن يحدد الفرد ما هى الأعمال العاجلة والهامة، وما هى الأعمال التى يمكن تأجيلها وهكذا، بمعنى أن هناك مهام يجب أن تؤدى، وهناك مهام يكون من الأفضل أداؤها، وهناك مهام أختيارية والانتقال بعد ذلك من الأهم إلى الأقل أهمية.
- عدم السماح للاخرين بمقاطعتك: لأن المقاطعات الكثيرة تعتبر من لصوص الوقت وتفقد الشخص التركيز فى أعماله، ويمكن تحقيق ذلك

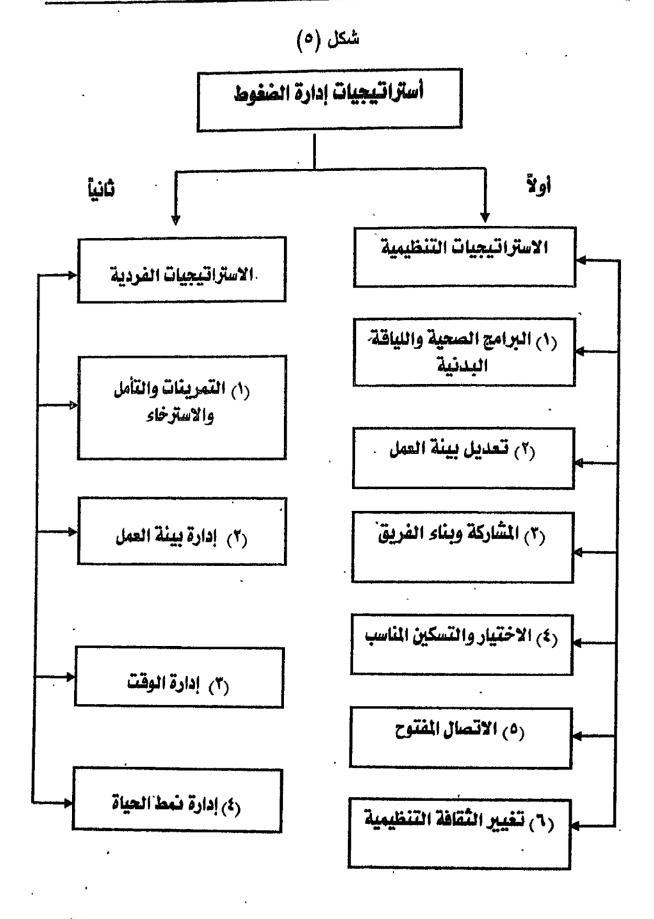
عن طريق تحديد مواعيد محددة لكل موظف يعرض فيها كل الأمور المتعلقة بعمله على رئيسه مره واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.

- تفويض السلطة للأخرين: لأن ذلك من شأنه توفير وقت المدير ويجعله يركز على المهام التى لا يفهمها إلا هو، والتفويض يعنى تنازل المدير عن بعض اختصاصاته إلى بعض الأفراد فى المستويات الإدارية الأدنى منه، ولكن لابد أن يكون الشخص المفوض إليه لديه القدرة والرغبة فى التفويض، لأن المفوض يظل مسئولاً عما فوضه من أعمال أمام رؤسائه.

د- إدارة نمط الحياة :

أن الطريقة التى يدير بها الفرد أسلوب حياته تعتبر من الأدوات الهامة التى تساعده على السيطرة والتكيف مع التوترات والضغوط التى تواجهه فمثلاً لابد أن يقوم الفرد بعمل توازن بين الحياة الخاصة وبين حياة العمل، بمعنى عدم أعطاء وقته كله للعمل، ولكن لابد أن يخصص جزء من هذا الوقت للأستمتاع به مع أفراد أسرته، وكذلك لابد أن يمارس أنشطة إجتماعية وثقافية مثل الخروج والتواصل مع الأصدقاء والزملاء خارج نطاق العمل، سواء كان ذلك فى منزله أو فى النوادى الاجتماعية والرياضية أو فى أى مكان أخر، أن ذلك يملئه نشاط وحيوية ويجعله يقبل على عمله دون توتر أو رتابه أو ملل، ويكون أكثر قدرة على تحطيم العقبات التى يمكن تحدث له عند أدائه لمهام وظيفته، ويوضح الشكل التالى أستراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

شكل (٥)


أستراتيجيات إدارة الضغوط
أولاً
ثانياً
الاستراتيجيات التنظيمية
(١) البرامج الصحية واللياقة البدنية
(٢) تعديل بيئة العمل
(٣) المشاركة وبناء الفريق
(٤) الاختيار والتسكين المناسب
(٥) الاتصال المفتوح
(٦) تغيير الثقافة التنظيمية
الاستراتيجيات الفردية
(١) التمرينات والتأمل والاسترخاء
(٢) إدارة بيئة العمل
(٣) إدارة الوقت
(٤) إدارة نمط الحياة

## الخلاصة :

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع ضغوط العمل، وقد تناولنا عدة نقاط، حيث بدأنا النقاش بعرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بضغوط العمل، وتوصلنا إلى أن ضغوط العمل تشير إلى ردود الفعل الجسيمة أو النفسية أو السلوكية التى تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التى تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الأثار.

وأنتقلنا بعد ذلك إلى علاقة الضغوط بمستويات الأداء وخلصنا إلى أن المستويات المنخفضة والمرتفعة للضغوط تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفى وأن هناك مستوى معتدل من الضغوط (المستوى الأمثل) هو الذى يؤدى إرتفاع مستويات الأداء.

وأوضحنا أن هناك أسباب كثيرة لضغوط العمل منها متطلبات المهام، وزيادة عبء المعلومات، ومتطلبات الدور، وتجارب الحياة، وأخيراً هناك أسباب تنظيمية منها ما هو مرتبط بالأجور والحوافز ومنها ما هو مرتبط بثقافة المنظمة، ومنها ما مرتبط بسياسة الترقية وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات.

ثم بعد ذلك ناقشنا المراحل المختلفة التى يمر بها الفرد عندما يتعرض للضغوط وخلصنا إلى أنه هناك ثلاثة مراحل تبدأ بالإنذار ثم المقاومة وتنتهى بمرحلة الانهاك.

وأنتقلنا بعد ذلك إلى أهم الآثار المترتبة على حدوث ضغوط العمل وانتهينا إلى أنه هناك نوعين من الآثار هما الآثار الايجابية، والاثار السلبية، والتى تنقسم إلى الآثار السلوكية والآثار السيكولوجية، والاثار الجسمية وأخيراً، الاثار التنظيمية.

وأخيراً تعرضنا لأهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدم فى إدارة الضغوط وقسمناها إلى نوعين يتمثل النوع الأول فى الاسترايتجيات التنظيمية والتى تتضمن برامج مساعدة الموظفين، والبرامج الصحية واللياقة البدنية، وتعديل بيئة العمل، والمشاركة وبناء الفريق ثم الاختيار والتسكين المناسب للأفراد، والاتصال المفتوح وأخيراً تغيير الثقافة التنظيمية.

ويتمثل النوع الثانى من استراتيجيات إدارة الضغوط فى الاستراتيجيات الفردية والتى تتضمن ممارسة التمرينات الرياضية والتأمل والاسترخاء، إدارة بيئة العمل الشخصى، وإدارة الوقت، وأخيراً إدارة نمط الحياة.

## أسئلة للمناقشة

١- وضح أهم التعاريف المرتبطة بضغوط العمل مبيناً الفرق بينها وبين الإجهاد؟

٢- وضح المراحل المختلفة لرد فعل الأفراد تجاه ضغوط العمل ؟

٣- أشرح أهم الأسباب المؤدية لضغوط العمل ؟

٤- ناقش بالتفصيل الآثار المترتبة على ضغوط العمل ؟

٥- وضح أهم الاستراتيجيات التنظيمية التى يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل ؟

٦- ما هى الأستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل ؟

# الفصل التاسع

# سلوكيات المواطنة التنظيمية

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- نشأة مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- مفهوم سلوكيات المواطنة النتظيمية.
- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمفاهيم الأخرى.
- الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- إلمام الطالب بمبررات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاد هذا السلوك.
- إلمام الطالب بنتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## المحتويـــات

# الفصـــل الثاني عشر

# سلوكيات المواطنة التنظيمية

## مقدمة :

يحظى رفع كفاءة وفعالية المنظمات اليوم باهتمام علماء وممارسي الإدارة خاصة في هذه المرحلة الجديدة والتي تتسم بالصراع التنافسي المستند إلى التطور التكنولوجي والتفوق العلمي في مختلف مجالات الإنتاجية بالمنظمة.

ولا شك أن الفرد بما يتبناه من اتجاهات وقيم وبما يحوزه من دوافع وبما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها . فإذا كانت ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الأساسي أو متطلبات الأداء الوظيفي الرسمي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها ، فإن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم أيضا في ذلك .

وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مرتبطة بالعمل . ولكنها سلوكيات اختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي ، وهذه السلوكيات في مجملها تقوي أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة . وتشتمل هذه السلوكيات على بعدين أساسيين هما :

١- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل : مثل تقديم الاقتراحات البناءة التي تدعم تميز المنظمة ، والحضور الاختياري للاجتماعات ، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام العملاء الخارجيين .

٢- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين : مثل مساعدة زملاء العمل في علاج مشكلات العمل ، وإنجاز أعمال الزملاء المتغيبين عن العمل دون مقابل .

ويؤكد علماء الإدارة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ضرورية لبقاء المنظمات وتميزها . كما يرون أن تحمل العاملين للمسئولية الذاتية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو أساس نجاح هذه المنظمات وذلك بسبب صعوبة الرقابة الخارجية ، وعدم كفاية سلوكيات الدور الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية .

### أولاً : خلفية عن نشأة مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية :

برغم أن مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية لا زال غير مألوف بالنسبة لغير المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي . إلا أن هذا المصطلح

ترجع جذوره إلى الثلاثينات من القرن الماضي . وقد تطورت تلك الجذور حتى تم استخدام مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية صراحة لأول مرة في نهاية السبعينات من ذلك القرن .

فمنذ أكثر من ستين عاما صرح Barnard (1938, P.83-90) أنه:

" من الواضح أن رغبة الأفراد في التعاون وتعني استعدادهم للمساهمة بالجهد في النظام التعاوني هي أمر حيوي لا غنى عنه " .

وبأخذ تصريح Barnard في حد ذاته ، فإنه قد يبدو للبعض عند قراءته لأول وهلة أنه حقيقة مسلمة . ولكن بالاستمرار في تتبع أراءه نجد أنه استخدم مجموعة من الكلمات والعبارات الشائعة في الاستخدام العام للإشارة إلى المنظمة التي تبحث عن عنصر الاستعداد الشخصي لدى العاملين في التعاون مثل : الولاء ، والتكافل أو التضامن ، والعصبية أو روح الجماعة ، وقوة المنظمة وتعني فعالية المنظمة المعتمدة على قيمة الإسهامات الفردية .

وقد كان يؤمن بأنه من غير الممكن أن نفهم عملية التنظيم وأداء المنظمة بمجرد الإشارة إلى قيام المنظمة بأداء وظائف محددة من خلال إسهام الأفراد بمهارات وسلوكيات محددة وذلك من أجل التوصل إلى نتائج أو مخرجات محددة ، بل أن عملية التنظيم وأداء المنظمة يعتمدان على الجهد التعاوني للعاملين بجانب تنفيذهم لوظائف محددة (إسهامهم بمهارات وسلوكيات محددة) . وقد أطلق على ذلك الجهد التعاوني مسمى " نكران الذات " .

ويرى المؤلف أن كتابات Barnard في مجال الرغبة أو الاستعداد للتعاون والجهد التعاوني للعاملين هي كتابات رائدة ، ولا سيما وأنه ابتعد تماما عن التفكير التقليدي المقبول لعلماء وممارسي الإدارة في ذلك الوقت .

وقد أطلق على الإدارة في ذلك الوقت مسمى " نظرية الإدارة الكلاسيكية " . وقد عرض Massie (1965,P.405) الخطوط الرئيسية لتفكير المدرسة الكلاسيكية وذلك على النحو التالي :

" إن الأعضاء في المنظمة التعاونية غير قادرين على تنفيذ علاقات وظائفهم بدون وجود توجيه مباشر وإرشادات تفصيلية من الرؤساء ... فبدون وجود التعريف والتوصيف الواضح للوظائف ، فإن الأعضاء يكون لديهم لبس أو غموض بشأن حدود وظائفهم وسوف يترتب على ذلك تداخل بين مهام الوظائف المختلفة ... ولن يكون هناك تعاون بين العاملين إلا إذا وجد تخطيط رسمي بذلك ... إن التنسيق لن يتحقق إلا إذا كان مخططا وموجها من أعلى ...

إن التنسيق المخطط والموجه من أعلى هو فقط الذي يؤدي إلى بناء أنماط واضحة ومحددة من الأنشطة والعلاقات بين الوظائف المختلفة ".

وفي الواقع ، فإن معظم الكتاب الكلاسيكيين افترضوا أن العاملين لا يمتلكون أيا من القدرة أو الرغبة في التعاون الاختياري ، حيث أن الهيكل الرسمي هو الذي يمكن من تحقيق الأداء الفعال للعاملين والمنظمة ككل . وقد أعاد Barnard التفكير في هذا الافتراض ، وقرر أن الهيكل الرسمي هو نتيجة وليس سببا للجهد المنظم، وأن الهيكل الرسمي قادر فقط على تحديد بعض السلوكيات المطلوبة إلا أنه غير قادر على التوقع بكل الإسهامات المطلوبة من العاملين ، وأن الرغبة في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد هي شرط جوهري لحياة المنظمة ولا يمكن أن يتضمنها الهيكل الرسمي .

إن كتابات وآراء Barnard في مجال الرغبة في التعاون أو الجهد التعاوني للعاملين وفي مجال التنظيم غير الرسمي كانت بمثابة حجر الأساس الذي اعتمد عليه Katz (1964) حين قام بتحليل الأسس الدافعية للسلوك التنظيمي ، فقد حدد Katz ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد والتي تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية الكلية لأي منظمة ، وهذه الأنماط هي :

١- يجب أن يتوافر لدى الفرد الحافز الكاف للانضمام إلى المنظمة والاستمرار في العمل بها حتى في ظل أوقات الأزمات التنظيمية المفاجئة أو المؤقتة .
٢- يجب أن ينفذ الفرد بإتقان واجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي ، ويطلق على هذه الواجبات مسمى سلوكيات الدور الأساسي على اعتبار أنها تمثل السلوكيات التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد .
٣- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية الذاتية (التلقائية) أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة ، حيث تخرج هذه السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي . ويطلق على هذه السلوكيات مسمى سلوكيات الدور الإضافي .

وقد أعطى Katz الأمثلة التالية على السلوكيات التعاونية الابتكارية الذاتية (التلقائية) :

١- الأنشطة التي يمارسها الفرد وترمي إلى حماية المنظمة من المخاطر وتحقيق تقدمها وتميزها .

٢- الاقتراحات البناءة التي يقدمها الفرد بغرض تدعيم الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة أو للإدارة أو للقسم الذي يعمل به .
٣- التدريب الذاتي لتحمل المسئوليات الإضافية .
٤- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في علاقتها مع البيئة المحيطة والدفاع عنها أمام غير العاملين بها .
٥- الأنشطة التعاونية التي يمارسها الفرد مع رئيسه المباشر وزملائه في العمل.
٦- قبول الفرد لأعباء عمل إضافية دون شكوى أو تذمر .
٧- قبول الفرد للتغييرات التنظيمية بصدر رحب .
٨- تحمل الفرد لمشاكل العمل البسيطة دون شكوى .

ويؤكد Katz أن تلك السلوكيات التعاونية الابتكارية الذاتية (التلقائية) ضرورية لبقاء المنظمة وتميزها ، وأن المنظمات التي تعتمد فقط على النمطين السلوكيين الأول والثاني تمثل نظاماً اجتماعيا ضعيفا وسريع الزوال .

ثم قام Thompson (1967,PP:211-219) بتصميم نظرية "هيكل التنظيم " ، وذلك بالاعتماد على مفاهيم الأنظمة المفتوحة ، حيث عرضت نظرية هيكل التنظيم مفهوم الأهمية النسبية أو المقارنة للسلوكيات التعاونية التلقائية . فقد اعتمد تحليل Thompson على دراسة النمط التكنولوجي المستخدم وعلاقته بمتطلبات الأداء . وبناء على ذلك اقترح ما يلي :

١- إن التكنولوجيا المتوسطة – والتي تبدو على سبيل المثال في البنوك، وبيوت السمسرة ، ومتاجر التجزئة ، والمنظمات الأخرى التي تربط الأطراف الذين تتكامل أعمالهم مع بعضهم البعض – تكون باعثا للاعتماد المشترك والذي يمكن أن ينظم بفعالية من خلال الإجراءات والقواعد المعيارية . وبعبارة أخرى ، تكون سلوكيات الدور الأساسي أكثر أهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة .
٢- إن التكنولوجيا المعقدة – مثل التكنولوجيا المستخدمة في مصانع الإنتاج الكبير وخطوط التجميع – تكون باعثا للاعتماد المتتابع والذي يتطلب خططا تفصيلية للعمل ومديرين ذوي خبرة وكفاءة عالية للتحقق من الإسهامات الفعالة من العاملين بجانب الروابط القوية بينهم . وهنا تظهر أهمية كل من سلوكيات الدور الأساسي والسلوكيات التعاونية التلقائية في تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة .
٣- إن التكنولوجيا المكثفة – والمستخدمة في مجالات متعددة تتطلب الخبرة في حل المشكلات مثل معالجة المرضى ، أو خدمة الزبائن ، أو حل لغز إحدى

الجرائم ، أو تطوير منتج متميز - تكون باعثا للاعتماد المتبادل حيث أن تركيبة أو توليفة وتتابع العمليات لا يمكن تحديدها مقدما وإنما الأمر يعتمد أساسا على خبرة وتقدير مجموعة العاملين المشاركين في النظام . وبعبارة أخرى ، تكون السلوكيات التعاونية التلقائية أكثر أهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.

ويرى المؤلف أنه من الخطورة أن نعتقد أن السلوكيات التعاونية التلقائية ضرورية لبعض المنظمات دون غيرها أو أن نتبنى التفكير القائل أن أنواعا معينة من المنظمات يمكن أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون تلك السلوكيات التعاونية التلقائية ، حيث يميل المؤلف إلى مبدأ Barnard في أن الرغبة في التعاون هي شرط أساسي لنجاح أي منظمة ، وهو ما أكدت عليه أيضا دراسة Katz .

وقد لاحظ Katz & Kahn (1978,PP:217-220) أن الكتاب قد افترضوا في بادئ الأمر عن طريق الخطأ أن هذه التصرفات اليومية من التعاون التلقائي هي أمر مسلم به أو محتم الحدوث مما أدى إلى عدم إعطائها الاهتمام الكاف للتعرف على أبعادها ومحدداتها ونتائجها.

وفي أواخر السبعينات ظهر مصطلح " سلوكيات المواطنة التنظيمية " لأول مرة في كتابات Organ (1977) ليصف ذلك الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية الذاتية (التلقائية) . حيث ذكر Organ في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة السببية من الرضا إلى الأداء الوظيفي يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كمية وجودة الإنتاج . ويؤكد Organ على أنه من المتوقع الكشف عن علاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ثم قامت دراسة Bateman & Organ (1983) بإعادة اختبار نتائج دراسة Organ (1977) وعرفت الرضا الوظيفي في صورة العاطفة الإيجابية تجاه العمل . وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ، فإن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية أقل تقيدا أو اعتمادا على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وذلك بالمقارنة بالإنتاجية .

**ثانيا : مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

تنوعت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويخصص المؤلف هذا الفصل لعرض مجموعة من هذه التعريفات ، ثم يتناول التعريف الخاص به .

فقد كان من أوائل التعريفات ما ذكره Bateman & Organ (1983) من أن :

" سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي. كما لا يمكن إثارتها باستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي . إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب " .

وقد قام ( Organ (1988,PP:3-10 – والذي يعتبره الباحثون الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية – بوضع تعريف شامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهو التعريف المستخدم حتى الآن في معظم البحوث . حيث يرى Organ أن :

" سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مرتبطة بالعمل . وهي سلوكيات اختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها ، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي ، وهذه السلوكيات في مجملها تقوي أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة " .

ومن التعريف السابق ، يمكن ملاحظة الآتي :

١- إن مصطلح " سلوكيات اختيارية " يعني أن تلك السلوكيات تخرج عن نطاق الوصف الوظيفي ، والذي يمثل احترام واجباته أحد نصوص عقد العمل المبرم بين الفرد والمنظمة ، حيث أن عدم التزام الفرد بالواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي من شأنه تعرضه للعقاب ، في حين أن عدم ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا يترتب عليها تعرضه للعقاب.

٢- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما :

أ - الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعا . كمختلف أنواع المساعدات التي يقدمها الفرد لرئيسه المباشر وزملائه في العمل ، والجهد الزائد والدقة في الإنجاز بما يفوق المتطلبات الرسمية للعمل ، والتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ أي قرار أو ممارسة أي تصرف، والتحدث عن المنظمة بشكل جيد أما غير العاملين بها .

ب- السلوكيات التي قد تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد والتي يمتنع الفرد عن ممارستها تطوعا حتى إذا كان من حقه ممارستها . ويطلق على تلك السلوكيات مسمى " جودة الامتناع " ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين ، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل ، وعدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل .

٣- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافآت والعقاب الرسمي للمنظمة ، وذلك للأسباب الثلاثة التالية :

أ- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها في محيط العمل من جانب المديرين ( لكونهم غير متخصصين في مجال السلوك التنظيمي ) ، ومن ثم فمن الصعب أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية .

ب- إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية تكون أساسا تطوعية ، ومن ثم فإنه من غير المعقول أو المقبول أن يعاقب الفرد على عدم ممارستها .

ج-إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد تضر بالأداء الوظيفي للفرد . فعلى سبيل المثال ، فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى تضييع وقت الفرد ومن ثم انخفاض أدائه الوظيفي الرسمي ، لذا فقد يقرر الفرد الامتناع عن مساعدة زملائه في العمل بهدف تحسين أدائه الوظيفي الرسمي . ومن ثم فإنه من غير المعقول أو المقبول أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن عمل تطوعي وذلك ليحقق هدفا رسميا هو تحسين الأداء الوظيفي .

و هذا التعريف لا يعني أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تؤدي مطلقا لحصول الفرد على عوائد ملموسة . حيث أن استمرارية ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤثر في الاتجاهات التي يتبناها زملاؤه في العمل ورئيسه المباشر نحوه . وهذه الاتجاهات الجديدة يمكن أن تلعب دورا إيجابيا في تقييم الأداء الوظيفي للفرد مما يؤدي إلى

حصوله على مكافآت مادية . وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذه المكافآت لا يضمنها نظام المكافآت الرسمي للمنظمة . وبعبارة أخرى ، فإن هذه المكافآت ذات طبيعة احتمالية ، وتعتمد أساسا على توقع الفرد الذي يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية بأن تلك الممارسة قد تؤدي إلى حصوله على مكافآت مستقبلية .

٤- إذا نظرنا لأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يمارسه أحد الأفراد فإن ذلك السلوك قد يبدو مجرد تصرف بسيط ولا يدعو للاهتمام ، أما إذا افترضنا ممارسة عدد كبير من العاملين لأنماط مختلفة من سلوكيات المواطنة التنظيمية وبشكل منتظم ، فإن ذلك بكل تأكيد سوف يدعم تميز المنظمة ، لذلك يؤكد التعريف على أن هذه السلوكيات " في مجملها " تدعم الأداء الفعال للمنظمة .

ويعرف المؤلف سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي :

" سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي ، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفرادا معينين داخل المنظمة ، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعا أو من خلال الامتناع تطوعا عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة ، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية ".

**ثالثا : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

هناك نموذجين يصنفان أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويخصص المؤلف هذا الجزء لعرضهما .

**النموذج الأول :**

**[Graham , 1986 ; Organ , 1988 , PP: 11-18 ; Smith et al., 1983]**

يصنف هذا النموذج أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي :

**١- الإيثار : Altruism**

ويطلق عليه ذلك المسمى لأنه يتعلق بمساعدة الفرد لشخص آخر محدد وهو إما المشرف أو أحد زملاء العمل أو العميل ، ويعكس هذا المسمى تفضيل أو إيثار الفرد للآخرين عن نفسه .

**٢- الإنجاز وفقا للضمير : Conscientiousness**

ويطلق عليه مسمى " الطاعة العامة" General Compliance ، ويظهر هذا البعد نمطا غير شخصي من السلوكيات ( أي السلوكيات غير الموجهة نحو شخص محدد) ، وهذه السلوكيات تعكس الضمير في إنجاز عوامل معينة: مثل الحضور والانصراف،والعمل في ساعات العمل الرسمية ، وعدم تضييع وقت العمل ، وطاعة أو احترام القواعد المختلفة . والعبرة هنا أن الإنجاز وفقا للضمير يفوق أو يتجاوز إلى حد بعيد الحد الأدنى من الالتزام والذي تحدده متطلبات الدور الأساسي .

**٣- الكياسة أو المجاملة : Courtesy**

أي التعرف على آراء الآخرين (تلمس الأساس مع الآخرين) قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة في أعمالهم ، أو على الأقل إخبار الآخرين مسبقا قبل اتخاذ تلك القرارات أو ممارسة تلك الأفعال . وعند شكلها الأمثل ، فإن الكياسة تتخذ نمط جدولة وتدفق أنشطة العمل ذات الاعتماد المتبادل بما يؤدي إلى الحفاظ على معنويات مجموعة العاملين المشاركين في نفس العمل عند مستوى مرتفع بما يمكنهم من تقديم الإسهامات البناءة بدلا من الجدال أو النزاع الشخصي بينهم .

**٤- الروح الرياضية : Sportsmanship**

ويقصد بهذا البعد قدرة الفرد على أن يتحمل –ويصدر رحب– أوضاع العمل السيئة البسيطة ومصادر الأذى والإزعاج والقلق والتي تعتبر نتيجة حتمية للاعتماد المتبادل . فكلما كان العاملون قادرين على تحمل المشاحنات دون شكوى أو تظلم أو استغاثة أو توجيه اللوم أو الاتهام ، انخفض العبء الذي يتحمله القائمون على إدارة المنظمة .

**٥- صدق المواطنة : Civic Virtue**

ويتضمن قيام الفرد بالمساهمة إيجابيا في الحكم أو الحياة التنظيمية وذلك بأشكال متعددة مثل: قراءة اللوائح التنظيمية ولوحة الإعلانات والبريد

والاستجابة لمحتويات كل منها ، وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والندوات حتى إذا كان ذلك غير مطلوب رسميا ، وتقديم الاقتراحات البناءة أو الخلاقة اللازمة للتحسين ودعم تميز المنظمة ، والتدريب الذاتي على تحمل مسئوليات إضافية ، ومجاراة التطورات أو القضايا التنظيمية ، والتحدث بطريقة إيجابية أو براقة عن المنظمة أمام غير العاملين بها .

**النموذج الثاني (Williams , 1988):**

يصنف هذا النموذج أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما:

**١ ـ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل :**

**Organizational Citizenship Behaviors directed toward the Organization ( O C B O )**

وتتمثل في الآتي :

- عدم الحصول على فترات الراحة أو الغذاء الكافية أثناء العمل اليومي.
- عدم تضييع وقت العمل في المحادثات التليفونية الشخصية .
- عدم التغيب عن العمل إلا لضرورة قصوى .
- الحصول على إذن مقدما قبل الغياب عن العمل أو التأخر عن الحضور في المواعيد الرسمية حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية .
- عدم إضاعة وقت العمل في الشكوى بشأن أمور تافهة أو بسيطة .
- عدم تصيد الأخطاء في أداء الآخرين لأعمالهم .
- سرعة التصرف عندما تحدث مشكلة مع زملاء العمل و محاولة علاجها بشكل ودي .
- الممارسة الاختيارية لأعمال غير مطلوبة .
- الحضور والمشاركة الإيجابية في الاجتماعات والدورات التدريبية حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية .
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الجمهور الخارجي .

**٢ ـ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين :**

**Organizational Citizenship Behaviors directed toward the Individuals ( O C B I )**

وهذه السلوكيات تفيد المنظمة أيضا ولكن بطريقة غير مباشرة وتتمثل في الآتي :

- الحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بالعمل
- الحرص على مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين في إنهاء الأعمال المتراكمة عليهم .
- الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم .
- الحرص على الاستماع لمشكلات زملاء العمل ومحاولة مساعدتهم في علاجها .

**رابعاً : علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمفاهيم الأخرى :**

يتناول المؤلف العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين ثلاثة مفاهيم أخرى هي: سلوكيات الدور الأساسي ، والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ، وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة .

**١ - العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوكيات الدور الأساسي:**

**]Borman & Motowidlo , 1993 ; PP: 71-91 ; Motowidlo & Van Scotter , 1994 ; Organ &Ryan , 1995 ; Pulakos et al., 1988 ; Van Dyne & Le Pine , 1998[**

حاول الباحثون التمييز بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات الدور الإضافي) وبين سلوكيات الدور الأساسي . وقد لوحظ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد أو أداءه الاجتماعي في العمل لا يدخل في المهام الأساسية لوظيفته ولكنه هام لأنه يشكل البيئة أو المحتوى الاجتماعي الذي يتم من خلاله أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية.

وقد تم تحديد الفرق بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي وذلك على النحو التالي :

" إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية لأنها غير متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي ، لذا فإن نظام المكافآت والعقاب الرسمي لا يتضمن هذه السلوكيات ... وعلى العكس تماما فإن سلوكيات الدور الأساسي هي سلوكيات إجبارية لأنها متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي ، لذا فإن نظام المكافآت والعقاب الرسمي يتضمن هذه السلوكيات " .

إن التمييز بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي هام من الناحيتين النظرية والتطبيقية لاختلاف محددات كل منهما ، حيث أن عوامل الشخصية محدد أفضل لسلوكيات المواطنة التنظيمية في حين أن

المعرفة المرتبطة بالمهمة والمهارات والقدرات هي محدد أفضل لسلوكيات الدور الأساسي . كما أن مقاييس القدرة الوظيفية هي محدد أفضل للمهارة الفنية والجهد الوظيفي في حين أن بعض مقاييس الشخصية (مقاييس السمات الخمسة الأساسية للشخصية) هي محدد أفضل لمعايير أخرى هي : الأداء التعاوني ، والانتظام الذاتي في العمل .

وقد تم التأكيد على أن العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية هي محدد أفضل لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بسلوكيات الدور الأساسي في حين أن العوامل الوظيفية ( مثل المهارة ، والقدرة ، وتنوع مهام الوظيفة ، ونظام الحوافز الرسمية) هي محدد أفضل لسلوكيات الدور الأساسي مقارنة بسلوكيات المواطنة التنظيمية . ومع ذلك لم تنف إمكانية تأثير بعض العوامل الوظيفية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال فإن قدرة الفرد قد تؤثر في مساعدته لزملائه في العمل كأحد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما لم تنكر إمكانية تأثير بعض العوامل الاتجاهية أو بعض عوامل الشخصية في سلوكيات الدور الأساسي ، فعلى سبيل المثال فإن ضمير الفرد كأحد عوامل الشخصية قد يؤثر في أدائه لوظيفته . ولكن في التحليل النهائي فإن تأثير العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية في سلوكيات المواطنة التنظيمية يكون أقوى من تأثيرها في سلوكيات الدور الأساسي ، وعلى العكس فإن تأثير العوامل الوظيفية في سلوكيات الدور الأساسي يكون أقوى من تأثير تلك العوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وقد افترض أن القادة التنظيميين يهتمون بسلوكيات المواطنة التنظيمية بنفس درجة اهتمامهم بسلوكيات الدور الأساسي ، لذا فإنهم يأخذونها في الاعتبار عند قيامهم بتقييم أداء العاملين . وقد دعمت العديد من الدراسات التطبيقية هذا الفرض ، على الرغم من أنه يتعارض مع تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث كونها لا تدخل بشكل مباشر في نظام المكافآت أو العقاب الرسمي .

وبناء على ما سبق ، يوضح المؤلف في جدول ( ٩ ) المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي :

جدول رقم (١)

المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي

| وجه المقارنة | سلوكيات المواطنة التنظيمية | سلوكيات الدور الأساسي |
| --- | --- | --- |
| ١- التوقع أو التحديد | سلوكيات غير متوقعة أو محددة مسبقا في الوصف الوظيفي الرسمي . | سلوكيات متوقعة أو محددة مسبقا في الوصف الوظيفي الرسمي . |
| ٢- العلاقة بنظام المكافآت / العقاب الرسمي | لا يتضمنها نظام المكافآت / العقاب الرسمي . | يتضمنها نظام المكافآت/ العقاب الرسمي . |
| ٣- المحدد الأساسي | العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية . | العوامل الوظيفية . |
| ٤- الفائدة التنظيمية | سلوكيات مفيدة تنظيميا . | سلوكيات مفيدة تنظيميا. |
| ٥- تقييم المشرف المباشر للأداء | لا تدخل نظريا في هذا التقييم . | تدخل في هذا التقييم . |

المصدر : من إعداد المؤلف .

**٢- العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة :**

**[Brief & Motowidlo , 1986]**

برغم أن اهتمام علماء النفس بدراسة موضوع السلوكيات الاجتماعية المدعمة Prosocial Behaviors قد بدأ في القرن التاسع عشر ، فإن اهتمام علماء السلوك التنظيمي بدراسة تلك السلوكيات في الأوضاع التنظيمية أو ما يطلق عليه " السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة" Prosocial Organizational Behaviors لم يظهر إلا في منتصف الثمانينات من القرن العشرين .

وتعرف السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة بأنها : " تلك السلوكيات التي تتم ممارستها في البيئة التنظيمية من جانب أحد أعضاء المنظمة والتي يحاول من خلالها هذا العضو تحقيق مصلحة فرد معين (داخل المنظمة أو خارجها) والذي توجه إليه تلك السلوكيات أو تحقيق مصلحة المنظمة ككل " .

وقد لوحظ أن هناك العديد من أنماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة . ويمكن تقسيم تلك الأنماط وفقا للمعايير الثلاثة التالية :

أ- ما إذا كانت تلك السلوكيات موجهة نحو فرد معين سواء داخل المنظمة (أحد زملاء العمل أو الرئيس المباشر) أو خارجها (أحد العملاء) ، أم أن هذه السلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل .

ب- ما إذا كانت تلك السلوكيات أساسية (يحددها الوصف الوظيفي) ، أم أنها إضافية (لا يحددها الوصف الوظيفي ويمارسها الفرد تطوعا) .

ج- ما إذا كانت تلك السلوكيات مفيدة تنظيميا (تدعم أهداف المنظمة) Functional ، أم أنها ضارة تنظيميا (تعوق تحقيق أهداف المنظمة) Dysfunctional .

كما تم تصميم نموذج يتكون من ١٣ نمطا محددا للسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة وذلك في ضوء المعايير الثلاثة سالفة الذكر . ويوضح جدول (١٠) تلك الأنماط السلوكية :

جدول رقم ( ٢ )

أنماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ١- مساعدة زملاء العمل في أمور وظيفية | - مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم.<br>- مساعدة المشرف في عمله. | سلوك موجه نحو أفراد معينين داخل المنظمة. | غالبا ما يكون سلوك دور إضافي، إلا إذا طلب رسميا من الفرد مساعدة زملائه. | سلوك مفيد تنظيميا. |

تابع جدول رقم ( ٢ )

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ٢- مساعدة زملاء العمل في أمور شخصية. | - مساعدة زملاء العمل في علاج المشكلات الأسرية . - مساعدة زملاء العمل في تجنب النقد أو العقاب الناتج عن مخالفة القواعد التنظيمية . | سلوك موجه نحو أفراد معينين داخل المنظمة . | سلوك دور إضافي. | قد يكون السلوك مفيد وقد يكون ضار تنظيميا وذلك وفقا لاهتمامات الشخص ومدى توافقها أو تعارضها مع الأهداف التنظيمية. |
| ٣- إظهار اللين أو التساهل في القرارات الشخصية. | اللين أو التساهل في قرارات تقييم الأداء أو المكافآت أو الفصل . | سلوك موجه نحو أفراد معينين داخل المنظمة . | سلوك دور إضافي. | سلوك ضار تنظيميا . |

تابع جدول رقم ( ٢ )

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ٤ ـ تقديم السلع أو الخدمات للعملاء بطرق مقبولة تنظيمياً. | ـ قيام رجل البيع ببيع الوحدات المعيبة بسعر أقل من السعر الرسمي وذلك وفقا للقواعد التنظيمية . ـ قيام رجل البيع بإعطاء اهتمام خاص لحاجات العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة. | سلوك موجه نحو أفراد معينين خارج المنظمة. | غالبا ما يكون سلوك دور أساسي (كما في المثال الأول) ، وقد يكون سلوك دور إضافي (كما في المثال الثاني). | سلوك مفيد تنظيميا . |
| ٥ـ تقديم السلع أو الخدمات للعملاء بطرق غير مقبولة تنظيميا . | عدم تشجيع رجل البيع للعميل على شراء السلعة أو الخدمة وذلك بذكر خصائصها السلبية فقط . | سلوك موجه نحو أفراد معينين خارج المنظمة . | سلوك دور إضافي . | سلوك ضار تنظيميا . |

تابع جدول رقم ( ٢ )

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ٦- مساعدة العملاء في أمور شخصية لا علاقة لها بالسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة . | تقديم استشارات غير رسمية للعملاء دون علم المنظمة . | سلوك موجه نحو أفراد معينين خارج المنظمة . | سلوك دور إضافي . | قد يكون السلوك مفيد تنظيميا إذا رد العميل الجميل للمنظمة من خلال إجراء معاملات مستقبلية معها ، وقد يكون ضارا تنظيميا إذا رد العميل الجميل للفرد الذي ساعده. |
| ٧- طاعة الأهداف و السياسات والقيم التنظيمية . | - الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية . - احترام أخلاقيات المنظمة . | سلوك موجه نحو المنظمة . | سلوك دور أساسي . | سلوك مفيد تنظيميا . |

تابع جدول رقم ( ٢ )

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ٨- اقتراح التحسينات التنظيمية أو الإدارية أو الإجرائية . | اقتراح الفرد للتحسينات في تصميم وظيفته أو إجراءات الإنتاج أو الإجراءات الإدارية أو القواعد التنظيمية . | سلوك موجه نحو المنظمة. | سلوك دور إضافي. | سلوك مفيد تنظيميا للدرجة التي عندها يمكن أن تسهل الاقتراحات تحقيق أهداف المنظمة مع إمكانية تنفيذ تلك الاقتراحات دون تحمل تكاليف باهظة. |
| ٩- انتقاد السياسات أو الإجراءات أو التوجيهات غير الملائمة . | قيام الفرد بالاعتراض على أحد الإجراءات الخاطئة في العمل وإحالة الموضوع إلى شخص أعلى في السلطة يمكنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية . | سلوك موجه نحو المنظمة. | سلوك دور إضافي. | سلوك مفيد تنظيميا على الأقل في الأجل البعيد. |

تابع جدول رقم ( ٢ )

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ١٠ - بذل جهد غير عادي في أداء مهام الوظيفة . | عدم حصول الفرد على فترات الراحة أو الغذاء الكافية لانشغاله في أداء مهام الوظيفة . | سلوك موجه نحو المنظمة. | سلوك دور إضافي. | سلوك مفيد تنظيميا . |
| ١١ - تحمل مهام إضافية بشكل اختياري . | - قيام الفرد بالتنسيق بين أعمال وظيفته والوظائف الأخرى . - قيام الفرد باتخاذ الأفعال اللازمة لإزالة العقبات التي قد تهدد المنظمة أو تعوق تحقيق أهدافها . | سلوك موجه نحو المنظمة. | سلوك دور إضافي. | سلوك مفيد تنظيميا |
| ١٢ - البقاء مع المنظمة برغم المصاعب المؤقتة التي تواجهها . | الاستمرار في العمل بالمنظمة في فترات الانخفاض التنظيمي . | سلوك موجه نحو المنظمة. | سلوك دور إضافي. | سلوك مفيد تنظيميا . |

**تابع جدول رقم ( ٢ )**

| النمط السلوكي | أمثلة | وصف النمط السلوكي في ضوء المعايير | | |
|---|---|---|---|---|
| | | المعيار الأول | المعيار الثاني | المعيار الثالث |
| ١٣- إظهار المنظمة بشكل لائق أمام الجمهور الخارجي . | الدفاع عن المنظمة أمام الجمهور الخارجي . | سلوك موجه نحو المنظمة . | سلوك دور إضافي . | سلوك مفيد تنظيميا. |

المصدر : من إعداد المؤلف بناء على دراسة Brief & Motowidlo

وبناء على ما سبق ، يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي أحد أجزاء أو محاور السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ، ويوضح جدول (١١) المقارنة بين المفهومين بناء على المعايير الثلاثة سالفة الذكر :

**جدول رقم ( ٣ )**

**المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة**

| معيار المقارنة | سلوكيات المواطنة التنظيمية | السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة |
|---|---|---|
| المعيار الأول | سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين داخل المنظمة (زملاء العمل أو المشرف المباشر) أو موجهة نحو المنظمة ككل . | سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين داخل المنظمة (زملاء العمل أو المشرف المباشر) أو موجهة نحو المنظمة ككل . |
| المعيار الثاني | سلوكيات دور إضافي . | سلوكيات دور أساسي وسلوكيات دور إضافي . |
| المعيار الثالث | سلوكيات مفيدة تنظيميا . | سلوكيات مفيدة تنظيميا وسلوكيات ضارة تنظيميا . |

المصدر : من إعداد المؤلف .

### ٣ـ العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة :

**[Graham , 1986]**

تعرف تلك السلوكيات على أنها : "الاحتجاج والجهد المبذول من جانب أحد أعضاء المنظمة لتغيير الوضع التنظيمي الحالي وذلك لأن ضمير ومبادئ الفرد ترفض السياسات الحالية والتي من شأنها انتهاك معايير العدالة والأمانة بجانب المعايير الاقتصادية " .

وقد حددت ثلاثة أنماط لسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة، وهذه الأنماط هي :

أ- الصراع بين الأفراد أو الوحدات (المستوى الفردي) .
ب- الاعتراض على كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها (مستوى المنظمة) .
ج- الاعتراض على السياسات التنظيمية التي تنتهك أو تعتدي على المبادئ الأخلاقية أو القانونية (المستوى التنظيمي الأعلى) .

ويلاحظ أن سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة تتشابه مع أحد أنماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة وهو النمط التاسع والذي يطلق عليه الاعتراض على السياسات أو الإجراءات أو التوجيهات غير الملائمة .

ومن ثم يمكن المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة باستخدام نفس المعايير الثلاثة التي سبق استخدامها عند المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة مضافا إليها معيار رابع وهو معيار الدافع الكامن وراء السلوكيات (سواء أكان دافعا تشجيعيا أم دافعا تحريميا أو تغييريا) ، ويوضح جدول (١٢) تلك المقارنة:

جدول رقم ( ٤ )
المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية
وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة

| معيار المقارنة | سلوكيات المواطنة التنظيمية | سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة |
|---|---|---|
| المعيار الأول | سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين أو موجهة نحو المنظمة ككل . | سلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل . |
| المعيار الثاني | سلوكيات دور إضافي . | سلوكيات دور إضافي . |
| المعيار الثالث | سلوكيات مفيدة تنظيميا . | سلوكيات مفيدة تنظيميا على الأقل في الأجل البعيد . |
| المعيار الرابع | دافع تشجيعي حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل تتضمن عدم الشكوى بشأن أوضاع العمل السيئة البسيطة واقتراح التحسينات البناءة اللازمة لتدعيم تميز المنظمة دون اعتراض على سياساتها . | دافع تصحيحي يهدف إلى تغيير سياسات وقواعد المنظمة من خلال الاعتراض عليها . |

المصدر : من إعداد المؤلف .

**خامساً : الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

من تحليل دراسات علم النفس يتضح أن هناك اتجاهين مختلفين يفسران الغرض الكامن وراء السلوكيات الاجتماعية المدعمة وذلك على النحو التالي :

**الاتجاه الأول : الدافع الأناني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة :**

**[Bar Tal et al., 1982 , PP: 37-38 ; Cialdini et al., 1987 ; Hornstein , 1982 , PP: 230-237 ; Reykowski , 1982 , PP: 361-365]**

في العشرينات من القرن الماضي ، قدمت نظريات الدافعية المعتمدة على المدرسة السلوكية ومدرسة التحليل النفسي الافتراض بوجود دافع أناني Egoistic Motive وراء أي سلوك بشري ، فقد قامت النظرية السلوكية وكذلك نظرية التحليل النفسي على الافتراض الآتي :

" أن أي تصرف يفعله الإنسان – بما في ذلك السلوك الاجتماعي المدعم - يكون هدفه النهائي هو تحقيق مصلحة شخصية لذلك الإنسان ".

وبتحليل وجهات نظر علم النفس المعاصر بشأن الدافع الأناني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة ، نجدها تتفرع إلى ثلاثة فروع تشرح ما يسمى " الإيثار الكاذب " Pseudoaltruistic Views وذلك على النحو الآتي :

١- إن الإيثار هو سلوك غير مدفوع : ووجهة النظر تلك تتجاهل قضايا الدافعية تماما ، وكانت شائعة بين علماء نفس التطور .

٢- إن الإيثار كسلوك اجتماعي مدعم يبحث عن المكافآت الداخلية : وقد تطرق الباحثون لعملية التذويت أو التبني الذاتي Internalization والتي من خلالها ينبثق سلوك الإيثار كمكافأة ذاتية أو داخلية .

ويقصد بالتذويت الذاتي عملية الاعتناق العاطفي والتي من خلالها يذوت الفرد نفسه بمشاعر الآخرين وحاجاتهم مما يدفعه إلى مساعدتهم لإشباع كل من حاجاتهم وحاجاته الذاتية .

٣- إن الإيثار كسلوك اجتماعي مدعم يبحث عن تخفيض البواعث غير المرغوبة : فترى وجهة النظر تلك أن الإيثار هو سلوك مدفوع برغبة الفرد في تخفيض ما به من دوافع بغيضة أو توتر وذلك على اعتبار أن المساعدة التي يتضمنها سلوك الإيثار سوف يترتب عليها تحويل انتباه الفرد مما به من عدم رضا أو توتر إلى ما يمارسه من أفعال لمساعدة شخص آخر أو جماعة أخرى أو المجتمع ككل . ولعل نموذج تخفيض البواعث Arousal Reduction Model هو أفضل النماذج التي تشرح هذه العملية . ومن جهة أخرى فقد تم النظر إلى جانب آخر وهو أنه عندما يدرك الفرد أن غيره من الأفراد ( وخاصة المقربين منه ) في حاجة معينة ، فإن هذا الفرد يواجه حالة من التوتر بحيث يكون مدفوعا فيها بحاجات الآخرين ، ولن يتمكن الفرد من تخفيض ما به من توتر إلا إذا قام بمساعدة الآخرين لإشباع حاجاتهم أو على الأقل تخفيض حدتها . كذلك تم افتراض مصدرا آخر للدافع الاجتماعي المدعم وهو المعلومات التي تصل إلى الفرد بشأن كل من الحالة الحقيقية للآخرين ومعايير الحالة الطبيعية أو المرغوبة . فعندما

يدرك الفرد وجود تعارض بين الحالة الحالية وبين الحالة المتوقعة أو المثالية لرفاهية أو مصلحة الآخرين ، فإن الفرد يصاب بالقلق ولن يتمكن من التخلص منه إلا من خلال ممارسته للسلوك الاجتماعي المدعم .

**الاتجاه الثاني : الدافع الإيثاري للسلوكيات الاجتماعية المدعمة :**

**[Batson , 1997 ; Dovidio , 1994 ; Mac Intyre , 1967 , PP: 462-466 ; Nagel , 1970 , PP: 251-254]**

يتمثل الاتجاه الثاني في الفكر الغربي في أنه في بعض الحالات يكون الإنسان قادرا على أن يتصرف بناء على دوافع غير أنانية أو غيرية . وهذه القدرة تمت مناقشتها بصفة أولية تحت مصطلح " الخيرية " Benevolence أو نزعة الإنسان إلى فعل الخير . ثم نوقشت تلك القدرة تحت مصطلح "الإيثار" .

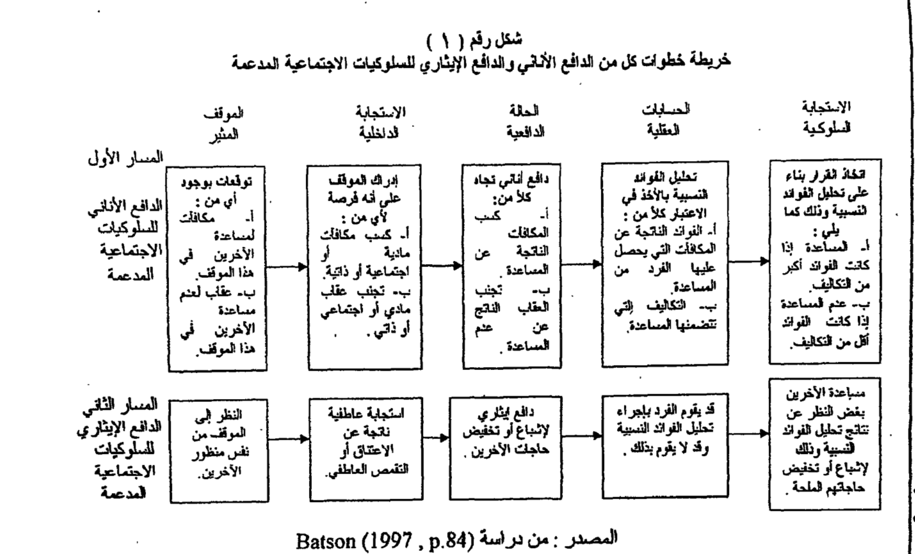
إن Comte – وهو أول من استخدم مصطلح الإيثار - لم ينكر تواجد دوافع المصلحة الذاتية حتى عند المساعدة ، وقد أطلق Comte على الدافع للبحث عن المصلحة الذاتية والرضا الذاتي مسمى " الأنانية أو الأنوية " Egoism ، إلا أن Comte كان يعتقد أن بعض أنماط السلوكيات الاجتماعية المدعمة تمثل تعبيرا عن الرغبة الإيثارية وغير الأنانية في " الحياة لأجل الأخرين " Live for Others . وقد أطلق Comte على هذا النمط الثاني للدافعية المدعمة اجتماعيا مصطلح "الإيثار" .

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن الدافعية الكامنة وراء السلوكيات الاجتماعية المدعمة تكون أنانية عندما يكون الهدف النهائي هو تحقيق المصلحة الذاتية أو الرضا الذاتي للفرد الذي يقدم الدعم الاجتماعي ، في حين أن تلك الدافعية تكون إيثارية عندما يكون الهدف النهائي هو تحقيق مصلحة الفرد أو الجماعة أو المجتمع الذي يحصل على الدعم الاجتماعي .

إن آراء Comte على الرغم من منطقيتها فقد تعرضت للانتقادات من جانب الفلاسفة أنصار الاتجاه الأول ( الدافع الأناني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة ) حيث يرى هؤلاء الفلاسفة أنه حتى إذا كان من الممكن أن يكون الفرد مدفوعا تجاه تحقيق مصلحة شخص آخر أو جماعة أخرى أو المجتمع ككل ، فإن هذا الفرد يشعر بالرضا أو السرور نتيجة لتحقيق هذا الهدف المرغوب (تحقيق مصلحة الغير ) ، وبالتالي فإن هذا الدافع الذي يبدو أنه دافع إيثاري هو في الواقع دافع أناني .

وقد عرض نموذجا يمثل خريطة بخطوات كل من الدافع الأناني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة والدافع الإيثاري للسلوكيات الاجتماعية المدعمة، ويوضح شكل (٣٧) ذلك النموذج :

شكل رقم ( ١ )
خريطة خطوات كل من الدافع الأناني والدافع الإيثاري للسلوكيات الاجتماعية المدعمة




المصدر : من دراسة (Batson (1997 , p.84

ونخلص مما سبق أن هناك وجهتي نظر متعارضتين ( الدافع الأناني – الدافع الإيثاري ) بشأن الغرض الكامن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ونحن نرى أنه من غير الممكن أن نسلم بوجود دافع واحد يكمن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في جميع الحالات ، وبعبارة أخرى لا نستطيع أن نفترض دائما صحة إحدى وجهتي النظر وعدم صحة الأخرى ، فلا يعلم ما في النفس البشرية سوى الله سبحانه وتعالى . فأحد الأفراد قد يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بدافع أناني (مثل الحصول على ثناء وشكر المنظمة أو زملاء العمل أو المشرف المباشر) وذلك على الرغم من عدم حصوله على مكافآت مادية – كشرط أساسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، في حين أن فرداً آخر قد يمارس تلك السلوكيات بدافع إيثاري ( مثل تحقيق مصلحة المنظمة أو زملاء العمل أو المشرف المباشر ) وذلك دون النظر إلى مصلحته الذاتية .

**سادساً : محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

سنتناول فيما يلي مجموعة المحددات المرتبطة بالعمل من حيث علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية . ومن أمثلة هذه المحددات : الرضا الوظيفي ، والانتماء التنظيمي ، والقيادة الكارزمية .

**١- الرضا الوظيفي :**

إن الرغبة في التعاون هي تعبير عن الرضا أو عدم الرضا الصافي الذي يواجهه الفرد فعليا أو يتوقعه . وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي هو محدد أساسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية [Barnard , 1938 , P.85] .

وبشأن مكونات الرضا الوظيفي . فهناك منظورين مختلفين هما:

أ- المنظور العاطفي : وهو أن الرضا الوظيفي يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد . وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد .

ب- المنظور الإدراكي : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة . وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك أو تقييم الفرد لوظيفته .

وخلاصة ما سبق أن المنظور العاطفي للرضا الوظيفي يفترض أن مقاييس الرضا الوظيفي يمكن النظر إليها أساسا كمقاييس للعاطفة ، لذا فهذه المقاييس تتسم بالثبات . وقد انعكس هذا المنظور على تعريفات الباحثين للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه " المشاعر أو الاستجابات العاطفية لسمات وظيفة الفرد " [Smith et al., 1969 , P.6] .

أو هو " حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو الخبرات الوظيفية " [Locke , 1976 , P.8].

إن هذه التعريفات تعكس المفهوم العام للرضا الوظيفي ، وهو حالة عاطفية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته . وقد افترض المنظور العاطفي للرضا الوظيفي وجود تطابق أو انسجام بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشاعر الفرد عند ممارسته للسلوكيات الوظيفية .

ومع ذلك ، فإن هناك تأكيدا تطبيقيا على أنه لا يحدث بالضرورة تطابق أو انسجام بين تقييم الظروف الوظيفية وبين استجابات المشاعر الداخلية . وذلك على النحو التالي :

- إن العاطفة غالبا ما تستمر لفترات طويلة عند مستوى معين على الرغم من إضعاف أساسها الإدراكي العام أي جعل تقييمات الفرد لظروف حياته أكثر سلبية [Zajonc , 1980] .
- أظهر المستقصى منهن (وهن عينة من السيدات المصابات بسرطان الثدي) درجة منخفضة عند تقييم ظروف حياتهن الكلية كما كانت مشاعرهن سلبية، ولكن بعد مرور ستة أشهر من بدء العلاج تم تجميع بيانات نفس الاستقصاء من نفس المستقصى منهن مرة أخرى ، فتبين تحسن تقييمهن لظروف حياتهن الكلية بالرغم من عدم تحسن مشاعرهن بنفس الدرجة [De Haes et al., 1987].

وخلاصة ما سبق أن أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي قد جانبهم الصواب حين افترضوا أن هناك تطابقا أو انسجاما بين الإدراك والعاطفة .

أما المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي فيقوم على أساس أن الرضا ينتج عن التوقعات فالشخص يكون راضيا للدرجة التي تكون عندها النتائج أو

الظروف قريبة من توقعاته ، وبعبارة أخرى " ما الذي كان يجب أن تكون عليه تلك النتائج أو الظروف. " وهو ما يطلق عليه عمليات المقارنة الاجتماعية [Michalos , 1983].

وصلنا في تحليلنا الآن إلى التساؤل التالي :
هل تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية يعكس تأثير العاطفة في تلك السلوكيات أم أنه يعكس تأثير الإدراك في تلك السلوكيات؟

وتكمن أهمية الإجابة عن هذا التساؤل في العناصر التالية :

أ- إذا كانت العاطفة هي المحدد الأساسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية فإن هذا يعني الآتي :
- إن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية سوف يكون ضعيفا لأن العاطفة مكون ضعيف في مقاييس الرضا الوظيفي.
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجرد سلوكيات مندفعة أو متهورة وناتجة عن مجرد التعبير عن الحالة العاطفية .

ب- إذا كان الإدراك هو المحدد الأساسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية فإن هذا يعني الآتي :
- إن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية سوف يكون قويا لأن الإدراك هو المكون الأساسي أو الحيوي في مقاييس الرضا الوظيفي .
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات متأنية ويتم التحكم فيها من جانب الفرد الذي يمارسها .

وقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع أساسا إلى تأثير الإدراك في تلك السلوكيات [Kemery et al , 1997 ; Moorman , 1993] .

٢- الانتماء التنظيمي :

[Meyer & Allen , 1991 ; Scholl , 1981]

يمكننا تناول الانتماء التنظيمي على انه مكون ثلاثي الأبعاد . وهذه المكونات هي :

أ- الانتماء العاطفي Affective Commitment ويشير إلى انجذاب الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة . وبعبارة أخرى ، فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن رغبته في ذلك

ب- انتماء الاحتياج Continuance Commitment : ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لإدراكه للتكاليف المترتبة على عدم البقاء. وبعبارة أخرى ، فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن احتياجه لذلك.

جـ-الانتماء المعياري Normative Commitment : ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة . وبعبارة أخرى ، فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

وصلنا في تحليلنا الآن إلى بحث تأثير الانتماء التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ونظريا فهناك نموذجا يدعم التأثير الطردي للانتماء التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث يصف هذا النموذج الانتماء التنظيمي باعتباره عامل توازن أو تصحيح يعمل على توجيه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك عندما تكون الحوافز المطبقة غير قادرة على تحريك دوافع الفرد. ونظراً لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بطبيعتها سلوكيات تطوعية يمارسها الفرد دون توقع مباشر للحصول على مكافآت ، فإن الانتماء التنظيمي (وخاصة الانتماء العاطفي يليه الانتماء المعياري)هو أحد المتغيرات الاتجاهية المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣- القيادة الكارزمية :

**[Conger & Kanungo , 1987 ; Kelman , 1958 ; Shamir et al., 1993 ; Weber , 1947 , PP: 129-135; Weierter , 1999]**

إن الكارزما هي كلمة يونانية تعني الموهبة ، ومن بين المواهب التي يملكها الشخص الكارزمي : القدرة على التنبؤ ، والحكم أو السيطرة ، والقدرة على اقتناص المناصب ، والحكمة .

وقد تأثر عالم الاجتماع Weber بمصطلح الكارزما كأساس للشرعية، حيث توسع في تحليله لذلك المصطلح بحيث يشمل أي سلطة تستمد شرعيتها ليس من الوظائف أو المناصب أو التقاليد والأعراف وإنما من الحب والإخلاص الشديد من جانب مجموعة من الأفراد التابعين لشخص معين وهو القائد نتيجة لما يحوزه هذا القائد من صفات البطولة والقداسة والتي تجعله نموذجا يحتذى به . وقد استخدم Weber العموميات فقط لوصف خصائص القادة الكارزميين ، واكتفى بذكر أنهم يمتلكون قدرات ساحرة أو فاتنة بجانب قوة العقل والمنطق في الحديث ، أما تحليله للأبعاد السلوكية التي تميزهم عن غيرهم من القادة فكان محدوداً .

وقد تم تقديم منظورا جديداً للقيادة الكارزمية لا يعتمد على سمات شخصية القائد وإنما على بعض سمات شخصية التابعين ، حيث يرى أنه كلما اتصف التابعون بالوعي الذاتي والرغبة في الرقابة الذاتية انخفض احتمال إدراكهم لسمات شخصية قائدهم على أنها سمات كارزمية .

وقد لخصت أهم الفروق بين القيادة الكارزمية والقيادة التقليدية ، وذلك كما نعرض في جدول (١٣) :

جدول رقم ( ٥ )

الفروق بين القيادة الكارزمية والقيادة التقليدية

| أوجه المقارنة | القائد الكارزمي | القائد التقليدي |
|---|---|---|
| أ- العلاقة مع الوضع الحالي أو الراهن . | يعترض جوهريا على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره. | يوافق جوهريا على الوضع الراهن ويكافح من أجل الإبقاء عليه . |
| ب-الهدف المستقبلي . | الهدف المستقبلي يمثل رؤية مثالية تتعارض بشدة مع الوضع الراهن . | الهدف المستقبلي لا يختلف كثيرا عن الوضع الراهن . |
| جـ- استحقاق القائد لحب مرءوسيه . | المنظور المشترك بينه وبين التابعين وكذلك رؤيته المثالية تجعله جديرا بحبهم له كما تجعله بطلا جديرا باحترامهم وهو ما يدفعهم إلى التماثل معه | قد يكون القائد محبوباً من جانب مرءوسيه وقد لا يكون كذلك . |
| د- الثقة | ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله بمحض إرادته لقدر عظيم من المخاطر الشخصية . | ثقة التابعين في القائد غالبا ما تكون ضعيفة وذلك لاعتقادهم أن القائد ما هو إلا ممثل تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها . |
| هـ- الخبرة | الخبرة في استخدام الأدوات غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف . | الخبرة في استخدام الأدوات التقليدية لتحقيق أهداف النظام الحالي . |
| و- السلوكيات | سلوكيات مبتكرة تجعله مثلا أعلى لتابعيه . | سلوكيات تقليدية بمعنى أن القائد يعمل في ضوء المعايير الموضوعة . |

تابع جدول رقم ( ٥ )

| أوجه المقارنة | القائد الكارزمي | القائد التقليدي |
|---|---|---|
| ز- الحساسية البيئية | قدرة مرتفعة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير . | قدرة منخفضة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير . |
| ح- القدرة على التعبير أو البيان | قدرة قوية على التعبير أو البيان لتحديد الأهداف ودفع التابعين . | قدرة ضعيفة على التعبير أو البيان لتحديد الأهداف ودفع التابعين . |
| ط- أساس القوة | قوة شخصية تعتمد على الخبرة والاحترام والإعجاب بالبطل الفذ الوحيد . | العرف أو التقاليد بجانب القوة الوظيفية . |
| ي- علاقة القائد بالتابعين | - متفوق على التابعين .<br>- نموذج أو مثل أعلى لتابعيه.<br>- يغير تابعيه لكي يشاركوه في إحداث التغييرات الحرجة التي يدافع عنها . | - مساو للتابعين .<br>- موجه لتابعيه .<br>- يضغط على تابعيه لتحقيق أهداف المنظمة. |

المصدر : من دراسة Conger & Kanungo (1987) , P. 641

وصلنا في تحليلنا الآن لبحث تأثير نمط القيادة الكارزمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وقد تم اقتراح نموذجا للقيادة الكارزمية يرى أن نمط القيادة الكارزمية يؤثر تأثيرا طرديا معنويا في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرءوسون . وقد استخدم الباحثون مفهومي التماثل الشخصي وتذويت القيم لشرح ذلك التأثير . حيث يشير التماثل الشخصي إلى رغبة أحد الأفراد في محاكاة السلوكيات الجذابة لفرد آخر . أما تذويت القيم فيتجاوز مجرد مرحلة محاكاة السلوكيات حيث يشير إلى قيام الفرد باعتناق قيم فرد آخر ودمجها داخل نفسه كمبادئ مرشدة له . وبناء على ذلك فإن ممارسة القائد الكارزمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال قيامه بتغيير ظروف العمل الحالية للوصول إلى أفضل ظروف بجانب تحمله للمخاطر الشخصية في سبيل تحقيق رؤيته ، سوف يصاحبها ممارسة المرءوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لسببين :

أ- إعجاب المرعوسين الشديد بقائدهم ورغبتهم في محاكاة سلوكياته من أجل كسب رضاه عنهم (التماثل الشخصي) .
ب- تبني المرعوسون لقيم قائدهم كمعايير مرشدة لهم ، وهذه القيم تحثهم على ممارسة سلوكيات لمواطنة التنظيمية (تذويت القيم) .

**سابعاً : نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

سوف نقتصر هنا على دراسة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقييم المديرين الشخصي لأداء المرعوسين كما يلي :

ركز عدد كبير من البحوث والدراسات في مجال تقييم الأداء في العقود القليلة الماضية على تأثير أخطاء التقييم مثل خطأ الهالة وخطأ التساهل . وعلى الرغم من ذلك ، فقد وجه اهتمام محدود نسبيا نحو مدى اختلاف التقييمات الموضوعية لأداء المرعوسين عن تقديرات المديرين الشخصية لأداء المرعوسين . وقد تم التوصل إلى وجود معامل ارتباط ضعيف نسبيا وقدره ٢٧ر٠ بين التقييمات الموضوعية لأداء المرعوسين وتقديرات المديرين الشخصية لأداء المرعوسين . في حين أن العلاقة تكون أقوى نسبيا عند استخدام مقاييس التقييم المقارنة وعند استخدام مقاييس التقييم المركبة (والتي تحتوي على عناصر متعددة لتقييم أداء الفرد بدلاً من التقييم الإجمالي) [Heneman , 1986] .

وتم التأكيد على أن أحد أسباب اختلاف المقاييس الموضوعية للأداء عن التقييمات الشخصية للمديرين هو أن المقاييس الموضوعية للأداء ينقصها حصة الاختلاف المنتظم والتي تتضمنها التقييمات الشخصية للمديرين . وتعني تلك الحصة الإسهامات النسبية للمرعوس والتي يدركها المدير ولكنها لا تنعكس في التقييم الموضوعي لأداء المرعوس [Cascio & Valenzi , 1978].

ومن الناحية النظرية نجد أن هناك ثلاثة أسباب محتملة تفسر سبب تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في التقييم الشخصي للمدير لأداء الفرد ، وهذه الأسباب هي :

**السبب الأول يتمثل في قاعدة التبادل :**
**[Organ , 1977]**

فقد لوحظ أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تحدث تأثيرات إيجابية جوهرية بالنسبة لمديره . فعلى سبيل المثال ، فإن المرعوس الذي لديه خبرة كبيرة في العمل ويمارس سلوك مواطنة الإيثار من

خلال قيامه بتوجيه أحد المعينين الجدد بشأن كيفية أداء وظيفته بشكل أكثر فعالية يتيح الفرصة لمديره لأن يكرس وقته لأداء وظائف أكثر أهمية ، وبالمثل فإن المرعوس الذي يمارس سلوك مواطنة الروح الرياضية من خلال عدم الشكوى لمديره بشأن أي مشكلة بسيطة في العمل يتيح الفرصة لمديره لأن يركز اهتمامه في أمور أكثر أهمية لنجاح الإدارة أو القسم الذي يرأسه . وبالنظر إلى هذه النتائج الإيجابية الجوهرية التي تعود على المدير كنتيجة لممارسة المرعوس لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فإنه من المحتمل أن يقوم المدير برد الجميل للمرعوس من خلال إعطائه تقدير شخصي مرتفع لأدائه الوظيفي .

**السبب الثاني يتعلق بالنمط الذي بواسطته توضع التقييمات الشخصية للأداء :**
**[Fiske & Pavelchak , 1986 , PP: 167-178]**

إن البحوث في مجال الإدراك الفردي والإدراك الاجتماعي تقترح أن البشر لديهم ميل طبيعي لتقسيم الأشياء أو الأفراد في العالم المحيط بهم ووضعهم في فصائل من أجل أن يفهموا أو يدركوا جيداً البيئة المحيطة بهم . وطبقاً لنموذج العاطفة الإدراكية فإنه عندما يدرك الإنسان شيئاً معيناً أو فرداً معيناً فإنه يقوم أوتوماتيكياً بوضع هذا الشيء أو الفرد في الفصيلة التي تلائمه معتمداً في هذا التصنيف على معايير عاطفية خاصة به .

وحيث أن المديرين لديهم ميل طبيعي لوضع الأشياء أو الأفراد في فصائل ، فإن أحد الطرق التي يمكن أن يستخدمها المدير في تقييم المرعوس هي محاولة تحديد الدرجة التي عندها يحاول المرعوس أن يضاهي الصورة الذهنية المكونة عن العامل الجيد أو عن العامل السيئ . وبكل تأكيد فإن العامل الجيد يختلف عن العامل السيئ من زاوية مستويات الأداء الموضوعية . وعلى الرغم من ذلك ، فإنه في اعتقاد العديد من المديرين أن العامل الجيد يختلف عن العامل السيئ من منظور سلوكيات المواطنة التنظيمية . وبعبارة أخرى ، فإن هؤلاء المديرين يتوقعون أن العامل الجيد لا يكتفي فقط بالأداء عند المستويات الموضوعة وإنما يمارس أيضاً سلوكيات الدور الإضافي . ومن ثم فكلما زادت ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية زاد احتمال أن يصفه المدير بأنه عامل جيد وهو ما سوف ينعكس بالضرورة على التقييم الشخصي للمدير لأداء هذا العامل .

**السبب الثالث ينبع من مناقشة العمليات الإدراكية التي يتضمنها تقييم الأداء :**
**[De Nisi et al., 1984]**

حيث افترض الباحثون أن قرارات تقييم الأداء تتطلب أحكاما نسبية ، وهو ما يستدعي ضرورة البحث عن المعلومات التي تفيد تميز الفرد . وحيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية ، فإن المدير يمكن أن ينظر إليها على أنها معلومات تفيد تميز الفرد ، وهو ما يدفع المدير إلى استخدامها عند إجراء عملية تقييم الأداء .

فضلاً عما سبق ، فقد لوحظ ما يلي :

أ- إن مؤشرات الأداء المنسوبة للدوافع الداخلية الثابتة يزداد احتمال تخزينها في ذاكرة المدير واستدعائها وأخذها في الاعتبار في عملية تقييم الأداء .

ب- إن المدير يعطي وزنا أكبر للمعلومات التي من السهل تخزينها واستدعائها من الذاكرة .

وبأخذ الملاحظتين السابقتين معا نجد أنهما يفسران تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في التقييم الشخصي للمدير لأداء المرءوس . فحيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غير مطلوبة بشكل رسمي بواسطة المنظمة فإنه من المحتمل أن ينسب المدير سبب ممارستها للدوافع الداخلية الثابتة لدى المرءوس وليس للدوافع الخارجية . لذا فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية كمؤشرات لأداء المرءوس يزداد احتمال تخزينها في ذاكرة المدير واستدعائها وإعطائها وزنا أكبر في عملية تقييم الأداء .

# المراجع


Barnard, C.I.(1938) **The Functions of the Executive**. Cambridge , Mass : Harvard University Press.

Batman , T.S. and Organ , D.W.(1983) "Job Satisfaction and Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship". **Academy of Management Journal** , Vol. 26 , PP: 587-595.

Batson , C.D.(1997) "Prosocial Motivations : Is It Ever Truly Altruistic?". **Advances In Experimental Social Psychology** , Vol. 30, PP: 65-122.

Borman , W.C. and Motowidlo , S.J.(1993) **Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contexual Performance.** San Francisco : Jossey – Bass.

Brief , A.P. and Motowidlo , S.J.(1986) "Prosocial Organizational Behaviors". **Academy of Management Review** , Vol. 11 , PP: 710-725.

Cascio , W.F. and Valenzi , E.R.(1978) "Relations among Criteria of Police Performance". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 63, PP: 22-28.

Cialdini , R.B. et al.(1987) "Empathy – Based Helping : Its Selflessly or Selfishly Motivated?". **Journal of Personality and Social Psychology** , Vol. 45 , PP: 749-758.

Conger , J.A. and Kanungo , R.N. (1987) "Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting". **Academy of Management Review** , Vol. 12, PP: 637-647.

De Haes , J.C. et al. (1987) "Distinction between Affect and Cognition". **Social Indicators Research** , Vol. 19 , PP: 367-378.

De Nisi , A.S. et al. (1984) "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process : A Model and Research Propositions". **Organizational Behavior and Human Performance** , Vol. 33 , PP: 360-396.

Dovidio , J.F. (1994) "Helping Behavior and Altruism : An Empirical and Conceptual Overview". **Advances in Experimental Social Psychology** , Vol. 27 , PP: 361-427.

Fiske , S.T. and Pavelchak , M. (1986) **Category – Based Versus Piecemeal – Based Affective Responses : Developments of Schema – Triggered Affect** . New York : Guilford .

Graham . J.W. (1986) **Organizational Citizenship Informed by Political Theory** . Paper Presented at Academy of Management Meetings , Chicago , III.

Heneman . R.L. (1986) "The Relationship between Supervisory Ratings and Results – Oriented Measures of Performance: A Meta – Analysis". **Personnel Psychology** , Vol. 39 , PP: 811-826.

Hornstein , H.A. (1982) **Promotive Tension : Theory and Research.** New York : Academic Press .

Inkeles , A. (1969) "Participant Citizenship in Six Developing Countries". **American Political Science Review** , Vol. 63 , PP: 1120-1141.

Katz , D. (1964) "The Motivation Bases of Organizational Behavior". **Behavioral Science** , Vol. 9 , PP: 131-133.

Katz , D. and Kahn , R.L. (1978) **The Social Psychology of Organizations.** New York : Wiley.

Kelman , H.C. (1958) "Compliance , Identification , and Internalization: Three Processes of Attitude Change". **Journal of Conflict Resolution** , Vol. 2 , PP: 51-60.

Kemery , E.R. et al. (1997) "Expectancy Job Cognitions and Job Affect as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors". **Journal of Applied Social Psychology** , Vol. 26 , PP: 635-651.

Locke , E.A. (1976) **The Nature and Causes of Job Satisfaction.** Chicago : Rand Mc Nally.

Mac Intyre , A. (1967) **Egoism and Altruism.** New York : Macmillan.

Massie , J.L. (1965) **Management Theory : Handbook of Organizations.** Chicago: Rand Mc Nally.

Meyer , J.P. and Allen , N.J. (1991) "The Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review** , Vol. 1 , PP: 61-89.

Michalos , A.C.(1983) "Satisfaction and Happiness in a Rural Northern Resource Community". **Social Indicators Research,** Vol. 13 , PP: 224-252.

Moorman , R.H. (1993) "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior". **Human Relations** , Vol. 46 , PP: 759-776.

Motowidlo , S.J. and Van Scotter , J.R. (1994) "Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 79 , PP: 475-480.

Nagel , T. (1970) **The Possibility of Altruism**. Princeton : Princeton University Press.

Organ , D.W. (1977) "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction – Causes – Performance Hypothesis". **Academy of Management Review** , Vol. 2 , PP: 46-53.

---------------. (1988) **Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome**. New York : Lexington Book.

Organ , D.W. and Ryan , K. (1995) "A Meta – Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". **Personnel Psychology** , Vol. 48 , PP: 775-802.

Pulakos , E.D. et al. (1988) "Test Validation for Scientific Understanding : Two Demonstrations of an Approach to Studying Predictor – Criterion Linkages". **Personnel Psychology** , Vol. 41 , PP: 703-716.

Reykowski , J. (1982) **Motivation of Prosocial Behavior**. New York : Academic Press.

Scholl , R.W. (1981) "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force". **Academy of Management Review** , Vol. 6 , PP: 589-599.

Shamir , B. et al. (1993) "The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self – Concept Based Theory". **Organization Science** , Vol. 4 , PP: 577-594.

-------------------. (1983) "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 68 , PP: 653-663.

Thompson , J.D. (1967) **Organizations in Action.** New York : Mc Graw : Hill .

Van Dyne , L. and Le Pine , J.A. (1998) "Helping and Voice Extra-Role Behaviors : Evidence of Construct and Predictive

Validity". **Academy of Management Journal** , Vol. 41 , PP: 108-119.

Weber , M. (1947) **The Theory of Social and Economic Organization.** New York : Oxford University Press.

Weierter , S.J. (1999) "The Role of Self-Awareness and Self-Monitoring in Charismatic Relationships". **Journal of Applied Social Psychology** , Vol. 29 , PP: 1246-1262.

Williams , L.J. (1988) "Affective and Nonaffective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". **Human Relations** , Vol. 41 , PP: 611-629.

Zajonc , R.B. (1980) "Feeling and Thinking : Preferences Need No Inferences". **American Psychologist** , Vol. 35 , PP: 151-176.

ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلي :

عواد ، عمرو محمد أحمد . نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى . رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

## أسئلة

### أولا : أسئلة للمناقشة :

١- تناول بالشرح أهم النماذج المستخدمة في تصنيف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .
٢- قارن بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي .
٣- هناك بعض الاختلافات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة . وضح بعض الأمثلة على السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ، ثم قارن بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية .
٤- قارن بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة .
٥- وضح بالرسم خريطة خطوات كل من الدافع الأناني والدافع الإيثاري للسلوكيات الاجتماعية المدعمة .
٦- أي نوع أو بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتقد أنه أهم من باقي الأبعاد ؟ وإذا لم يحصل الفرد الذي يمارس هذه السلوكيات على أي مقابل مادي ، فلماذا تعتقد أنه مارس هذه السلوكيات ، وهل لهذه السلوكيات تأثير محتمل على تقييم أدائه ؟

## حالة تطبيقية

تعد شركة المستقبل من أشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات أدوات التجميل والعطور ، وهي شركة ذات شهرة واسعة من حيث جودة منتجاتها واهتمامها بعملائها وطريقة عرضها للمنتجات والعروض التي تقدمها على منتجاتها .

إلا أنه لوحظ بأحد فروع توزيع منتجات الشركة انخفاضا في المبيعات بشكل ملحوظ مقارنة ببقية الفروع ، وقد اهتم المسئولون في الشركة بهذا الموضوع ولذلك طلبوا من المركز الرئيسي انتداب أحد الباحثين لزيارة الفرع حتى يتفحص السبب في ذلك ، فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عد زوار الفرع مقارنة بالأفرع الأخرى ، وقد تلمس الباحث عدم التزام البائعين في مواعيد الحضور والانصراف ، وإضاعتهم وقت العمل في مشاهدة التلفاز والمحادثات التليفونية ، وتذمر العاملون في حالة رغبة العميل في تجربة أكثر من نوع من أدوات التجميل أو العطور .

هذا وقد وجد الباحث أن العاملين يتصيدون الأخطاء لبعضهم البعض ويختلقون المشكلات فيما بينهم على أتفه الأمور ، ولا يحاولون تقديم صورة جيدة عن المنتجات للزوار ، هذا فضلاً عن أنانية معظم العاملين فلا يساعد العاملون القدامى العاملين الجدد في تفهم أمور عملهم ، ولا يقوم أحدهم بعمل فرد آخر إذا كان مشغولاً أو غائباً . فكل منهم لا هم له سوى نفسه .

**والمطلوب :**

١- وضح أي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية توافرت في العاملين بهذه الشركة وأيها لم يتوافر ؟

٢- ما هي مقترحاتك لدعم ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بهذه الحالة ؟

# الفصل العاشر

# الاتصـــال

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :**

- مفهوم الاتصال.
- أهداف الاتصالات التنظيمية.
- عملية الاتصال.
- الاتصال عبر الثقافات.
- طرق الاتصال.
- معوقات الاتصال.
- أنماط الاتصال.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام بمفهوم الاتصالات التنظيمية وأهم أهدافها.
- إلمام الطالب بعملية الاتصال وطرقها المختلفة وأهم معوقاتها.
- إلمام الطالب بأنماط الاتصال .

# الفصل العاشر
## الاتصالات الإدارية

**مقدمة :**

تعتبر الاتصالات شيئاً أساسياً في حياتنا اليومية فعلى المستوى الشخصي كل فرد يمارس الاتصالات، فرب الأسرة يتحدث مع أفراد أسرته ويوجههم من خلال الاتصالات والطالب يتفاعل مع زملائه من خلال الاتصالات والأم تتابع أبنائها من خلال الاتصالات وأستاذ الجامعة يتحاور ويناقش طلابه عن طريق الاتصالات وهكذا، وعلى مستوى المنظمات لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ووضع وتنفيذ استراتيجياتها إلا من خلال الاتصالات، والمدير يصدر تعليماته إلى مرؤوسيه من خلال الاتصالات، والمرؤوسين يلجئون إلى رئيسهم لمعرفة ما هو مطلوب منهم وكذلك إخباره بالمشكلات التي تقابلهم عند التنفيذ وكيفية التغلب عليها عن طريق الاتصالات، لذلك تعتبر الاتصالات من الوسائل الهامة التي تربط بين المستويات الإدارية في المنظمة وبعضها البعض وكذلك تربط بين أعضاء جماعة العمل وبعضهم البعض، ولا يمكن لأي قائد أن يؤثر في مرؤوسيه إلا من خلال الاتصال الجيد.

ومن هنا يناقش هذا الفصل مفهوم الاتصال ومكونات عملية الاتصال وأنواع الاتصال وأهم معوقاته وكيفية التغلب عليها.

**أولاً : مفهوم الاتصال :**

يعرف Koontz وDonnell الاتصال بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة"[1].

ويعرفه Griffin & Moorhead بأنه العملية الاجتماعية التي تتم بين شخصين أو أكثر وخلالها يتم تبادل المعلومات بينهما والتفاهم المشترك[2].

ولمزيد من التبسيط يمكن القول أن الاتصال عبارة عن :

| نقل أو تبادل البيانات أو المعلومات بين فردين أو أكثر بغرض تأسيس ثقة متبادلة بينهما وإحداث التأثير الإيجابي في السلوك. |
| --- |

وبعد استعراض التعاريف السابقة للاتصال يمكننا استخلاص الحقائق التالية :

- أن الاتصال عملية اجتماعية لأنها تتم بين أشخاص لهم مشاعر ورغبات وقيم وأهداف ... الخ.
- يعتمد الاتصال على مفهوم التبادل سواء كان هذا التبادل يتعلق ببيانات أو معلومات أو آراء أو أفكار وغيرها.

أحد المديرين بالمنظمة تقديم بعض النصح أو الإرشادات لأحد العاملين بشأن ترتيب أداء مهمتين، فإن المدير يرغب في إرسال رسالة معينة للعامل وأن يفهم هذا العامل مضمون هذه الرسالة بدقة وفيما يلي شرح مبسط لأجزاء هذه العملية :

**١ - الراسل : Sender**

قد يكون الراسل فرد أو جماعة أو منظمة يهتم ويسعى إلى توصيل شيء ما إلى الطرف الآخر، والراسل في الاتصالات التنظيمية قد يقوم بإرسال رسالة معينة إلى أطراف أخرى نيابة عن المنظمة، ونجد أن الراسل هو بمثابة المصدر المسئول عن إعداد الرسالة وترميزها وإدخالها في قناة الاتصال وفي بعض الحالات قد يختار المستقبل مصدر المعلومات (الراسل) كما في حالة قيام متخذ القرار بالبحث عن أفراد محل ثقة وعلى معرفة وخبرة بالموضوع ليأخذ منهم المعلومات المطلوبة.

**٢ - الترميز : Encoding**

إن عمليه الاتصال تبدأ إذا كان الراسل لديه فكرة معينة (رسالة ويرغب في توصيلها إلى الآخرين ولكن حتى يمكن توصيل هذه الفكرة بشكل صحيح إلى المستقبل لابد أن يقوم الراسل بتحويلها إلى شكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل هذا المستقبل.

وهذه العملية تسمى بالترميز الذي يشير إلى قيام الراسل بتحويل رسالته أو فكرته إلى رموز معينة قد تكون كلمات أو أرقام أو صور أو أصوات أو إشارات أو حركات وعندما تحدثنا عن المدير الذي يرغب في توجيه أحد

العاملين لأداء مهام العمل فقد يستخدم المدير الكلمات العربية المكتوبة أو المنطوقة في توجيه هذا العامل.

يجب على الراسل ترميز الرسالة برموز يمكن للمستقبل فكها بسهولة وفهمها بشكل صحيح وبمعنى آخر أن يكون الرمز المستخدم ذو معنى واحد بالنسبة للراسل والمستقبل حتى تتحقق الفعالية في الاتصال.

**٣- قناة الاتصال : Channel**

تصبح الرسالة أو الفكرة بعد ترميزها جاهزة للإرسال، وتمثل قناة الاتصال الوسيلة التي تمر بها الفكرة أو الرسالة حتى تصل إلى المستقبل وهناك عدة وسائل تمثل قنوت اتصال مثل المقابلات الشخصية أو الندوات أو المؤتمرات وهناك أيضاً الراديو والتليفزيون والتليفون والبريد الإلكتروني والصحف والمجلات وغيرها.

والشيء الذي يجب أن نؤكد عليه أنه يجب على الراسل أن يختار القناة أو الوسيلة التي تتوافق مع نوع الرسالة والشكل الذي تتخذه عملية الترميز وطبيعة المستقبل، فنجد أن الرسائل المكتوبة لها قنوات تختلف عن قنوات الرسائل الشفهية فيمكن أن ترسل الرسائل المكتوبة عن طريق البريد أو السعاة أو الفاكس ولكن الرسائل الشفهية فيمكن أن ترسل عن طريق التليفون أو التليفزيون أو الراديو أو الأشخاص، كذلك فإذا كانت ثقافة المستقبل لا تؤهله للتعامل مع الكمبيوتر فلا يمكن أن نستخدم البريد الإلكتروني في نقل الرسالة وإذا كان المستقبل غير مبصر فلا تناسبه الوسائل المرئية وهكذا.

### ٤ـ فك الترميز : Decoding

هي العملية التي يقوم من خلالها المستقبل بتفسير معنى الرسالة التي وصلت إليه ويتضمن ذلك عدة عمليات فرعية مثل استيعاب الألفاظ المنطوقة أو المسموعة أو فهم تعبيرات الوجه أو الإيماءات الجسمية، وكلما تمكن المستقبل وبذل جهداً مناسباً في فك رموز الرسالة كلما زاد فهمه واستيعابه لها، ومن ناحية أخرى إذا كان المعنى الذي فهمه المستقبل من الرسالة مختلفاً عن المعنى الذي كان يقصده الراسل فهنا يحدث سوء فهم مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وفي مثالنا إذا لم يفهم العامل اللغة أو اللفظ الذي كان يقصده المدير فقد يؤدي المهام الموكلة إليه بترتيب خطأ أو قد لا يؤديها بالمرة.

### ٥ـ المستقبل : Receiver

هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي تستقبل الرسالة التي قام الراسل بإرسالها عبر قناة الاتصال، ونجد أن المهارة الأساسية للاستقبال الصحيح للرسالة تتمثل في الإنصات الجيد Good Listening وبالتالي إذا فقد المستقبل تركيزه في الرسالة أو مع الراسل أو مع قناة الاتصال فلن يتمكن من فهم الرسالة ومن ثم يكون الاتصال غير فعال.

والإنصات عملية نشطة تتطلب تركيزاً عالياً وجهداً كبيراً من المستقبل مثل قيام الراسل بإعداد الرسالة وإرسالها، ونجد أن تعبيرات العواطف سواء كانت من الراسل أو المستقبل تؤثر في عملية الاتصال من عدة نقاط هي :

- قد تكون العواطف جزءاً من الرسالة وتدخل في عملية التكويد فإذا كانت توجيهات المدير مكودة بمعنى السرعة مثل استخدام الصوت المرتفع فقد يتحرك العامل بسرعة لتنفيذ التعليمات المرسلة من مديره ولكن إذا كانت الرسالة عاجلة ولكن المدير استخدم نغمة صوت منخفضة لا توحي بإشارات عاجلة فإن العامل قد يدرك أن العمل أو المهمة ليست عاجلة.
- عند قيام المستقبل بفك الرموز فإن عواطفه تلعب دوراً كبيراً في تفسير المعنى المقصود ومن ثم قد يدرك معنى الرسالة بشكل مختلف عن المعنى الذي يقصده الراسل.
- مدى استجابة المستقبل للرسالة ذات التعبيرات العاطفية قد تجعل الراسل يعدل في رسائله التالية.

**٦- التغذية المرتدة : Feedback**

تشير التغذية المرتدة إلى رد فعل المستقبل تجاه تأثير الرسالة التي قام الراسل بإرسالها إليه، وتتحقق التغذية المرتدة بإخبار الراسل ما إذا كان المستقبل قد فهم واستوعب الرسالة أم لا، وقد يكون هذا بسيطاً كما في حالة المكالمة التليفونية من العميل المتوقع إلى الشركة (x) معبراً عن اهتمامه بالعرض المقدم، وقد يكون ذلك معقداً كما في حالة المحامي الذي يقوم بإعداد مذكرة مكتوبة عن نقطة معقدة في مادة قانونية معينة وإرسالها إلى القاضي.

إذاً في التغذية المرتدة يتحول المستقبل إلى راسل، ويتحول الراسل إلى مستقبل وفي مثالنا يمكن للعامل أن يرد على التوجيهات التي قام المدير بإرسالها إليه شفهياً أو كتابياً أو بأي وسيلة أخرى تفيد أنه فهم أو لم يفهم هذه التوجيهات.

- إن الإشارة الأمريكية (OK) والتي تعني كله تمام اتضح أنها تعني بالأسبانية "وقح Rude"، وتعني في البرازيل "ساقل Vulgar".

لذلك يجب على المديرين أن يكونوا على معرفة تامة باللغات اللفظية وغير اللفظية بالنسبة لثقافات المنظمات التي يتعاملون معها حتى لا تحدث مشكلات تقلل من فعالية الاتصال بينهم وبين تلك المنظمات.

كذلك لابد من معرفة فروق التوقيت بين الدول المراد الاتصال بمنظماتها فنجد أن المدير لإحدى المنظمات الأمريكية إذا أراد أن يتصل أثناء دوامه تليفونياً بنظيره في منظمة معينة في هونج كونج فسوف يكون هذا المدير نائماً بمنزله فى ذلك التوقيت وبالتالي يمكن الاعتماد على وسيلة أخرى مثل E-mail أو الفاكس أو غيرها.

**خامساً : طرق الاتصال :**

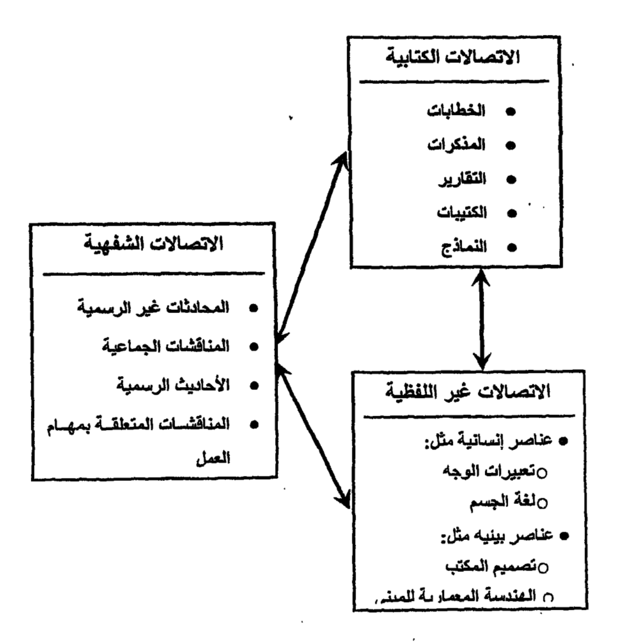
تحدث الاتصالات داخل المنظمة بوسائل عديدة يمكن تصنيفها إلى ثلاث طرق هي الاتصالات الكتابية Written والاتصالات الشفهية Oral وأخيراً الاتصالات غير اللفظية Nonverbal والاعتبارات التي تؤثر في اختيار الطريقة المناسبة للاتصال تتمثل في :

- **طبيعة المستمع (المستقبل).**
- **طبيعة الرسالة : هل هي رسالة عاجلة أم سرية.**
- **تكاليف الإرسال.**

ويوضح الشكل (٢) الطرق الثلاث ووسائل كل طريقة.

**شكل (٢)**

**طرق الاتصال في المنظمات**




المصدر : **Griffin and Moorhead, Op. cit., p. 291**

ويتضح من الشكل السابق أن الأشكال الثلاثة للاتصالات متصلة ببعضها البعض وكل منها يمكن أن يحل محل الأخر رغم أن كل منها يمكن أيضا أن يكون مستقلا.

**١ـ الاتصالات الكتابية : Written Communications**

تمثل الاتصالات الكتابية أهمية كبيرة للمنظمات وتعبر عن إرسال البيانات والمعلومات إلى الآخرين عن طريق الكلمات المكتوبة، وتتم بأشكال متعددة منها الخطابات والتي تعتبر وسيلة رسمية للاتصال مع الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها وهناك أيضاً المذكرات والتي توجه إلى شخص معين أو عدة أشخاص وتتناول موضوع واحد، وهناك أيضاً التقارير والكتيبات والنماذج حيث تستخدم التقارير لتلخيص نتائج الأعمال وتقدم معلومات لاتخاذ القرار، وتستخدم الكتيبات في عدة أغراض منها إبلاغ وتوجيه العاملين إلى طريقة تشغيل الآلات والمعدات أو إخبارهم بالتعليمات والقواعد التنظيمية، وكيفية أداء المهام، وتستخدم النماذج التي تمثل مستندات موحدة لتعزيز وتأكيد المعلومات حيث تجعل الاتصالات أكثر كفاءة مثل نماذج تقييم الأداء.

**مزايا الاتصالات الكتابية :**

- لها صفة البقاء حيث يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
- تقضي على الجدل الذي يمكن أن يحدث بين الرئيس ومرؤوسيه فيما يتعلق بمهام العمل.

- تمكن الراسل من التعبير عن وجهة نظره بهدوء ودقة.
- تناسب الأفراد الذين يفتقدون ملكة التعبير الشفهي عن وجهة نظرهم.
- تساعد على توضيح المعلومات بأشكال مختلفة مثل التعبير البياني أو استخدام الجداول والأشكال الإيضاحية الأخرى.

ولكي يحقق الاتصال الكتابي الغرض منه لابد من الاهتمام بانتقاء الكلمات والمصطلحات المحددة والمعبرة عن المعنى المقصود مع دقة الصياغة والابتعاد قدر المستطاع عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى، ومراجعة الكتابة قبل تقديمها إلى الجهات المعنية لتجنب الأخطاء الإملائية والتأكد من حسن التنسيق والترقيم وغيرها.

**٢- الاتصالات الشفهية : Oral Communications**

تشير الاتصالات الشفهية الى تبادل البيانات والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال عن طريق الكلمات المنطوقة وليست المكتوبة وتتم هذه الاتصالات بعدة أشكال منها :

- الأحاديث الرسمية بين الأفراد.
- المناقشات الجماعية.
- المحادثات غير الرسمية.
- تبادل ومناقشة المهام المرتبطة بالعمل.

الاستجابة أو يلجأ إلى تصفية هذه المعلومات أو يلجأ إلى التعميم مما يؤدي إلى تحريف الرسالة المقصودة.

- تتضمن المعلومات اللفظية وغير اللفظية عادة أكثر من معنى مما يؤثر على فعالية الاتصال بين الراسل والمستقبل.

**٢ـ المعوقات الشخصية :**

**ترجع هذه المعوقات إلى كل من الراسل والمستقبل ونذكر منها ما يلي :**

- **تباين الإدراك :** أن اختلاف إدراك الأفراد للمواقف نتيجة للفروق الفردية والبيئية بينهم يجعلهم يعطون معاني مختلفة للأشياء.
- **الإدراك الانتقائي :** عادة ما يميل الفرد إلى سماع وقبول الأشياء التي تتفق مع قيمة واتجاهات ومقاومة أي معلومات مغايرة لهذه القيم والمعتقدات.
- **اختلاف مركز كل من الراسل والمستقبل من حيث المكانه** والوظيفة وغيرها يعيق عملية الاتصال فنجد أن هناك نسبة كبيرة من المرؤوسين لا يقدمون تغذية مرتدة صحيحة وحقيقية إلى رؤسائهم فيما يتعلق بالقرارات أو التعليمات التي أصدروها لهم بسبب الخوف من ردود الأفعال السلبية للرؤساء مثل اللوم أو توقيع الجزاء ... الخ.

- **مصداقية الراسل :** كلما كان المستقبل لديه درجة مرتفعة من الثقة في شخص الراسل نتيجة صدق أقواله وافعاله كلما أدى ذلك إلى قبول المستقبل للرسائل المنقولة من الراسل والعكس صحيح.
- **القصور في المهارات :** يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات عالية لدى كل من الراسل والمستقبل مثل مهارة التحدث والكتابة والتعبير عما يريده كل طرف.
- **سوء العلاقات بين الراسل والمستقبل** يجعل المعلومات المنقولة بينها مشوهة أو ناقصة ولا تنساب بسهولة ويسر.
- **إن ضغط أو ضيق وقت الرئيس أو المدير** قد يجعله يختصر الطريق ويتجاوز مستوى إداري معين مما يؤدي إلى سوء الفهم وعدم التقدير.

**٣- المعوقات التنظيمية :**

تتمثل هذه المعوقات في سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي لأن وجود هيكل تنظيمي ضعيف يعتبر عاملاً هاماً في التأثير السلبي على عملية الاتصال بالمنظمة ومن هذه المعوقات ما يلي :

- عدم تحديد السلطة والمسئولية بدقة وبوضوح للأفراد مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات.
- عدم وجود إدارة مسئولة عن المعلومات بالمنظمة أو عدم وجود قاعدة بيانات بالمنظمة مما يؤدي إلى عدم حصول الأفراد على

المعلومات التي يحتاجون إليها ومن ثم يفقد اتصالهم بالإدارات الأخرى.

- إن المستوى الوظيفي الذي يشغله الشخص قد يؤثر في فعالية عملية الاتصال، فنجد أن المدير التنفيذي الذي يشغل مستوى إداري مرتفع قد لا يعطي الاهتمام اللازم للمعلومات الواردة إليه من العاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
- إن عدم استقرار المنظمة نتيجة التغييرات الكثيرة والمتتالية في فترات زمنية قصيرة لا يوفر مناخ ملائم للاتصال الجيد، علاوة على أنه يؤدي إلى فتور العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

**٤- المعوقات البيئية :**

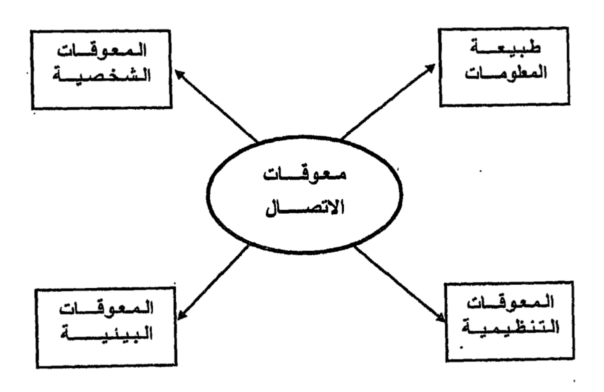
**تنشأ هذه المعوقات نتيجة البيئة المادية التي يعمل فيها الأفراد ومن أمثلتها ما يلي :**

- الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال أو المحيطة بالأفراد أثناء الاتصال.
- بعد المسافة بين الراسل والمستقبل أو بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تجعل عملية الاتصال صعبة وإن حدثت فإنها لا تكون في الوقت المناسب.

ويوضح الشكل التالي المعوقات السابقة للاتصال.

**شكل (٣)**

**معوقات الاتصال**




**سابعاً: أنماط الاتصال :**

**يمكن تصنيف أنماط أو أشكال الاتصال بين الأفراد داخل المنظمات إلى أربعة أنماط هي :**

**١- شكل السلسلة: Chain**

**يتيح هذا الشكل من أشكال الاتصال للفرد أن يتصل بشخصين فقط هما اللذان على يمينه ويساره والشخصين اللذين في طرفي السلسلة لا يتمكن**

## هوامش الفصل

(1) Harold Koontz and Cyril Doonell, Principles of Management, New York: McGraw-Hill Company, 1968, p. 590.

(2) Griffin and Moorhead, organizational Behavior: Managing people and organizations, Hough ton Mifflin, 2007, p. 288.

(٣) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره،ص٣٤٥.

(4) Griffin and Moorhead, op. cit., p. 289.

(5) Ibid. pp. 289-290.

(٦) يمكن الرجوع إلى :

- حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زاهر للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص ٣٤٩.

- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٩.

(7) Robert Fulmer, The New Management, 3rd ed., N.Y: McMillan Publishing Company, Inc., 1983, p. 271.

# المحتويات

أولاً : مفهوم فرق العمل

ثانيــاً : أنواع فرق العمل

ثالثــاً : مراحل تكوين وتطور فرق العمل

رابعــاً : مظاهر الخلل في فرق العمل

خامسـاً : إدارة الصراع داخل فريق العمل

١- استراتيجية المنافسة

٢- استراتيجية التعاون

٣- استراتيجية التجنب

٤- استراتيجية المجاملة

٥- استراتيجية الحل الوسط

سادسـاً : كيفية بناء فريق عمل ناجح

# الفصل الحادى عشر

# جماعات وفرق العمل

**الأهداف الإجرائية:**

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم فرق العمل
- أنواع فرق العمل
- مراحل تكوين وتطور فرق العمل
- مظاهر الخلل في فرق العمل
- إدارة الصراع داخل فريق العمل
- كيفية بناء فريق عمل ناجح

**المخرجات :**

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بطبيعة فرق العمل وأنواعها المختلفة.
- إلمام الطالب بمراحل تكوين وتطور فريق العمل.
- إلمام الطالب بمظاهر الخلل فى فريق العمل وكيفية ادارة الصراع الذى قد يحدث بداخله وكيفية بناء فريق ناجح.

# الفصل الحادي عشر
# بناء فرق العمل

**مقدمة :**

لقد شهدت بيئة الأعمال تغيرات كثيرة وسريعة أصبحت تشكل المعالم الجديدة للقرن الواحد والعشرين ، حيث بدأت هذه التغيرات بظهور ثورة صناعية جديدة تعطى عناية واهتمام شديد للفكر والابتكارات، وتعتمد على تكنولوجيا متقدمة ، كذلك ظهرت التكتلات الاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية.

من ناحية أخرى حدث تطور هائل فى نظم الاتصال نتيجة ظهورتكنولوجيا الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت ، إن هذه التغيرات وغيرها أدت إلى قيام المنظمات بإعادة النظر فى نظم وأساليب الإدارة التى تطبقهما حتى تتوائم مع تلك المتغيرات .

وتعتبر فرق العمل أحد الأساليب التى تساعد المنظمة على تحسين الجودة الإنتاجية نتيجة الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية المتوافرة لديها علاوة على تميزها بمرونة عالية ... مما يساعدها على تحقيق التفوق والتميز والاستجابة للمتغيرات والأحداث الكثيرة والمتذبذبة، ومجابهة المنافسة القوية من المنظمات الأخرى .

## أولاً : مفهوم فرق العمل [1] :

يمكن تعريف فريق العمل على أنه :

" كيان يتكون من شخصية أو أكثر يحدث بينهم تفاعل وينسقون أنشطتهم لتحقيق أهداف محددة " .

ويتضح من هذا التعريف أن فريق العمل يقوم على ثلاثة مكونات رئيسية هى :

- وجود شخصين أو أكثر .
- التفاعل بين أفراد الفريق، وبالتالى الأفراد الذين يقفون فى صف معين انتظارا لحصولهم على خدمة معينة لا يمكن اعتبارهم فريق.
- المشاركة فى تحقيق الأهداف .

ويؤكد (Ingram, 1996) على أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يشتركون لتحقيق هدف معين ويتميز بالخصائص التالية: (٢)

- **العلاقات** : تعمل فرق العمل من خلال علاقات مباشرة بين أعضائها
- **الفريق اجتماعى** : أن الأفراد يرغبون فى التجمع على هيئة مجموعات لذلك تعتبر فرق العمل وحدات للتفاعل الاجتماعى .
- **الفريق هادف** : تتميز فرق العمل بوجود تفاعل بين أعضائها بقصد تحقيق الأهداف المحددة .
- **الثقافة** : حيث يسعى الفرق لتأسيس وتوليد مجموعة من القواعد والإجراءات التى تضبط سلوك أعضائها وتمثل ثقافة خاصة بها .

**أوجه الاختلاف بين فرق العمل وجماعات العمل :**

يمكن استيضاح أوجه الاختلاف بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالى : [٣]

**جدول (١)**

**الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل**

| العنصر | جماعة العمل | فريق العمل |
| --- | --- | --- |
| القائد | يهيمن ويتحكم فى المجموعة | يسهل عمل الفريق |
| الأهداف | يتم إعدادها من قبل المنظمة | يتم إعدادها من قبل أعضاء الفريق |
| القرارات | يتم اتخاذها وفقا لرأى القائد وحده | يتم اتخاذها بناء على رأى الفريق ككل. |
| المهارات | عشوائية ومختلفة | تكاملية |
| المسئولية | فردية | فردية ومشتركة |
| الاستجابة | تكون لطلبات الإدارة | ما ألزم به الأفراد أنفسهم |

**ويتضح من الجدول السابق ما يلى :**

- **أن قائد الفريق يعمل على تهيئة المناخ المناسب وتقديم كافة التسهيلات التى تساعد أعضاء الفريق على تأدية أدوارهم .**

- يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ثم يتفقون على طرق الوصول إليها، وهذا بخلاف ما يتم داخل جماعة العمل حيث تحدد أهداف الجماعة من قبل المنظمة ثم بعد ذلك يتم اخطار الجماعة بها .

- يتم اتخاذ القرارات داخل فريق العمل بناء على آراء أعضاء الفريق ككل ولكن فى جماعة العمل يقوم قائد الجماعة باتخاذ القرارات وحده .

- أن ما يميز فريق العمل عن جماعة العمل أن المهارات الموجودة لدى أعضاء فريق العمل تتكامل مع بعضها البعض مثل فريق كرة القدم لا يوجد لاعبان فى مركز واحد، فلا يوجد إلا حارس مرمى واحد، لكن جماعة العمل قد يوجد بها أفراد كثيرين يمتلكون نفس المهارات ومن ثم هناك ازدواجية فى المهارات داخل جماعة العمل، فعندما تشكل المنظمة فريقا لتطوير المنتج فلابد أن يضم كافة المهارات المطلوبة لعملية التطوير .

- إن المسئولين فى حالة فريق العمل تكون فردية ومشتركة بينما فى حالة جماعة العمل فإن كل عضو يسأل عما ألزمه رئيسه به فقط وبالتالى فهى مسئولية فردية.

- تكون لدى فريق العمل مرونة كبيرة غير موجودة لدى جماعة العمل فبعد تحديد الأهداف لا تتدخل الإدارة فى توجيه الفريق إلا

عند الضرورة القصوى ولكن جماعة العمل دائما ما تتلقى التعليمات والتوجيهات من الإدارة .

## ثانيا : أنواع فرق العمل :

يمكن تقسيم فرق العمل وفقا لأربعة أبعاد رئيسية هي: (٤)

١- التقسيم وفقا لطبيعة العمل أو الهدف .

٢- التقسيم وفقا للوقت .

٣- التقسيم وفقا لدرجة الحرية المتاحة .

٤- التقسيم وفقا لهيكل السلطة .

وفيما يلى شرح مختصر لكل نوع :

### ١- تقسيم فرق العمل وفقا لطبيعة العمل أوالهدف :

- **فرق إنجاز المهام :**

هى فرق يتم تشكيلها لإنجاز الأعمال والأنشطة التى تقوم بها المنظمة، حيث تقوم هذه الفرق باستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة للحصول على نتائج معينة سواء كانت هذه النتائج سلع أو خدمات مثل فريق الإنتاج وفريق التسويق وغيرها .

- **فرق التحسين :**

هى فرق تشكل بهدف إجراء تطوير أو تحسين لإجراءات العمل داخل المنظمة مثل فرق تحسين الجودة .

**٢- تقسيم فرق العمل وفقا للوقت :**

- **فرق العمل الدائمة :**

هى فرق تشكل وتستمر فى عملها طالما بقيت المنظمة فى دنيا الأعمال فوجودها مشروط بوجود المنظمة مثل الفريق الذى يتم تشكيله لخدمة عملاء المنظمة .

- **فرق العمل المؤقتة :**

هى فرق يتم تشكيلها بصفة مؤقتة لإنجاز عمل معين أو التصدى لقضية معينة ومجرد أن ينتهى هذا العمل أو تلك القضية ينتهى عمل الفريق، كأن تشكل المنظمة فريق للتصدى لظاهرة كثرة غياب العاملين أو إضرابهم عن العمل أو تشكيل فريق لتطوير او ابتكار منتج جديد فنجد أن عمل هذا الفريق موقوت بالانتهاء من عملية الابتكار والتطوير .

**٣- تقسيم فرق العمل وفقا لدرجة الحرية المتاحة :**

- **فرق العمل التى يقوم قادتها باتخاذ القرارات لأعضائها :**

وهنا تتمثل مهمة الأعضاء فى تنفيذ القرارات فقط ولكن هذا النوع أصبح غير موجود بشكل كبير الآن .

- **فرق العمل التى تدير نفسها Self-Managed teams:**

يتم تشكيل فرق العمل التى تدير نفسها من أعداد صغيرة من الأعضاء تتراوح عادة ما بين (عشرة إلى خمسة عشر)، حيث يقوم الأعضاء فى الفريق بالأعباء والمهام التى كان يقوم بها الرؤساء وبالتالى هذه الفرق ليس لها رئيس .

**وتتميز هذه الفرق بالخصائص التالية :**

- حافزها الرئيسى هو خدمة العملاء .
- تضم مهارات متعددة .
- تقاسم واسع للمعلومات بين الأعضاء .
- التركيز على المنظمة ككل .
- تقاسم الأهداف من الأعضاء .
- أعضائها أكثر التزاما .
- التحسين المستمر .
- تسيطر على نفسها وتتخذ كافة القرارات المتعلقة بأنشطتها .
- عملها قائم على تحقيق الأهداف .

**٤ ـ تقسيم فرق العمل وفقا لهيكل السلطة :**

- **فرق عمل مكونة من أعضاء من نفس التخصص .**
- **فرق الوظائف المتقاطعة : Cross-Functional teams**

هى فرق تتكون من أفراد يعملون على نفس المستوى الوظيفى بالمنظمة وهى تعتبر وسيلة فعالة للسماح للعاملين فى مجالات وظيفية مختلفة داخل المنظمة بتبادل المعلومات وتطوير أفكار جديدة وحل مشكلات كثيرة ، وقد طبقت الكثير من المنظمات والشركات الكبرى هذا النوع من فرق العمل مثل شركة بوينج عندما صممت وأنتجت الطائرة بوينج ٧٧٧ حيث تم تقديم هذه الطائرة إلى السوق بسرعة عالية وبمستوى جودة غير مسبوق .

ونجد أن إدارة فرق الوظائف المتقاطعة ليس بالعملية البسيطة لأن المراحل الأولى فى تطويرها يحتاج إلى المزيد من الجهد والوقت حتى يتم تمكين الأفراد من العمل معا وبناء الثقة ونشر ثقافة العمل الفرقى خاصة مع الأفراد ذوى الخبرات والثقافات المختلفة (٥) .

**ثالثا : مراحل تكوين وتطور فريق العمل :**

يمر تكوين فريق العمل بخمس مراحل هى (٦) :

**١ـ مرحلة التكوين : Forming**

فى هذه المرحلة يبدأ الأعضاء فى التعرف على بعضهم البعض ويحاولون تحقيق التكييف المناسب من خلال تحديد المهام المطلوبة ومكوناتها، وما هى الأدوار المطلوبة منهم، وتحديد أشكال السلوك المقبول فيما بينهم، وغالبا ما يسيطر على هذه المرحلة نوعا من الغموض وفور اعتقاد الأفراد أنهم أصبحوا أعضاء فى الفريق سرعان ما تنتهى هذه المرحلة، ويجب على القائد فى هذه المرحلة أن يسهل على الأفراد عملية الاندماج الاجتماعى وشرح المهام المطلوبة وتوضيح الأهداف لهم .

### ٢ـ مرحلة الثورة أو الخلاف: Storming

تتميز هذة المرحلة بالصراع الداخلى ،وعدم الاتفاق بين اعضاء الفريق نتيجة عدم وضوح أدوارهم والشك والخوف الذى يسيطر عليهم، لذلك يجب على القائد فى هذة المرحلة أن يعمل على تشجيع المشاركة بين أعضاء الفريق حتى يمكن علاج الاختلافات السطحية، لانه اذا ترك هذه الصراعات فقد تؤدى الى عدم تكوين الفريق.

### ٢ـ مرحلة التطبيع : Norming

تتميز هذه المرحلة بالانسجام ويظهر أعضاء الفريق كوحدة واحدة نتيجة التغلب على الصراعات التى ظهرت فى المرحلة السابقة ومن ثم يكون هناك تبادل للمعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق مما يحقق لهم الارتياح النفسى وتقبل أراء بعضهم لبعض ، وهنا يجب على قائد الفريق أن يؤكد على وحدة الفريق ويحثهم على الالتزام بالقواعد والقيم والمعايير الخاصة بالفريق .

### ٣ـ مرحلة الأداء : Performing

يركز أعضاء الفريق فى هذه المرحلة على إيجاد حلول للمشكلات التى تواجه الفريق والعمل على إنجاز الأهداف المحددة للفريق ، لذلك يظهر هنا تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض بشكل كبير ويكون تركيز القائد فى هذه المرحلة على كيفية تحقيق الأداء المرتفع .

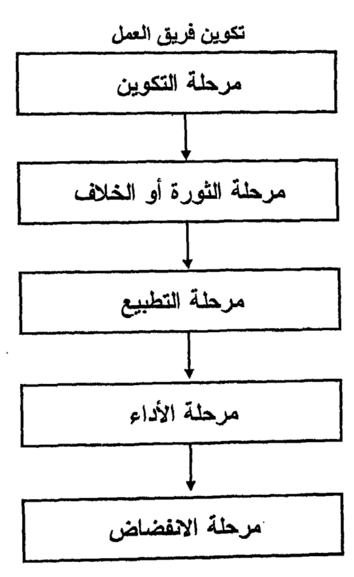
**٥ـ مرحلة الإنفضاض : Adjourning**

فى هذه المرحلة يكون الغرض من بقاء الفريق قد انتهى نتيجة أدائه للمهام المطلوبة منه وربما يشعر الأعضاء فى هذه المرحلة بالحزن الشديد نتيجة لفقدانهم للصداقات التى كانت بينهم أثناء عمل الفريق ، لكنهم على الصعيد الآخر يشعرون بالسعادة لتحقيقهم المهمة التى كانت مسندة إليهم .

ويوضح الشكل التالى الخطوات الخمس لتكوين وتطور فريق العمل :

شكل رقم ( ١ )

تكوين فريق العمل



ولتوضيح المراحل السابقة نفترض أن أحد الموظفين قد أنضم الى بعض الزملاء لتكوين فريق لتطوير وإبتكار منتج جديد فنجد أنه في أول لقاء لهم يبدأ كل فرد في التعرف على الزملاء واكتشاف آرائهم ومن الذي يقدم لهم اقتراحات جيدة ومن الذي يستحق قيادة الفريق ، أن كل هذا يمثل **مرحلة التكوين** بعد ذلك يحدث حراك وكفاح من أعضاء الفريق للتأثير على بعضهم البعض بالإضافة إلى حدوث خلافات حول قيادة الفريق وهذه هي **مرحلة الثورة أو الخلاف** ، وبعد اختيار قائد الفريق يصبح الأعضاء أكثر تعاونا وثقة في بعضهم البعض وتنشأ بينهم علاقات إنسانية طيبة ويظهر عليهم الأنسجام والتفاهم بدرجة عالية **(مرحلة التطبيع)** . ومن مظاهر هذا الانسجام قيام أعضاء الفريق بتناول الوجبات والمشروبات والجلوس المتكرر مع بعضهم البعض ، بعد ذلك يتركز مجهود الفريق حول تحقيق الأهداف المحددة من خلال الإرتقاء بمستوى الأداء (مرحلة الآداء). وبعد التوصل إلى فكرة المنتج الجديد يعد الفريق تقرير يرفع إلى الإدارة العليا يتضمن ما توصل إليه الفريق، بعد ذلك يحل الفريق لأنه لا فائدة من بقائه وهذه هي مرحلة **الانفضاض**.

**رابعا: مظاهر الخلل في فرق العمل:**

لقد قام العالم باتريك لنشيوني Patrick Lencioni بتصنيف مظاهر ونواحي الخلل التي تهدد فرق العمل إلى خمسة أنواع هي: [٧]

**١ - انعدام الثقة:**

إن غياب أو إنعدام الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل يؤدي إلى:

- إخفاء أعضاء الفريق لإخطائهم ونقاط ضعفهم وبالتالي لا يتمكنون من تعلم وفهم ما يدور حولهم.
- الإمتناع عن التعاون مع الإدارات والاقسام الاخرى.
- التردد في طلب المساعدة وفي تقديم التغذية المرتدة البناءة.
- التسرع في الحكم على نوايا وسلوكيات الآخرين.
- الخوف من الاجتماعات واللقاءات المفتوحة لعدم التعرض للنقد أو المساءلة.
- الفشل في معرفة مهارات وخبرات الآخرين لأن أعضاء الفريق يميلون إلى إخفاء عيوبهم.
- زيادة الأحقاد والضغائن.

**٢ - الخوف من الصراع:**

ليست كل الصراعات ضارة أو سلبية ولكن هناك صراعات تخلق أفكاراً جديدة وتساعد أعضاء الفريق على التوصل لحلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم ومن ثم هناك نوعين من الصراع هما :

- **الصراع الفكري الذي يقوم على اختلاف الأفكار والمفاهيم ولا يركز على الجانب الشخصي وهذا الصراع موضوعي وصحي.**

- **الصراع الشخصي المدمر الذي يقوم على العداء والمطامع الشخصية** ويعبر عن ضعف نفسي وهو صراع غير موضوعي أو متحيز.

***أن فرق العمل التي تخشى الصراع تتميز بما يلي***

- تعقد اجتماعات مملة يغلب عليها طابع الرتابة.
- تتجاهل الموضوعات الهامة
- لا تكتسب خبرات جديدة ولا تستفيد من تنوع الأفكار والأراء.
- تعيش في بيئة عمل مليئة بالضغائن والعدوان.
- تتبع طرق روتينية في حل المشكلات.

ولذلك يجب على قائد الفريق أن يفسح المجال للأختلاف في آراء أعضاء الفريق وعدم التدخل حتى ينتهي الأختلاف تلقائيا ويتفق الأعضاء على تحقيق الأهداف المخصصة للفريق.

**٣ـ غياب الإلتزام:**

يحدث غياب الإلتزام بين أعضاء فرق العمل بسبب:

- **الاستبداد بالرأي :** وينتج عن قيام أحد أعضاء الفريق بفرض رأيه على الآخرين ومحاولة إجبارهم الموافقة عليه حتى إذا كان ذلك على مضض بينما تعتمد فرق العمل القوية والفعالة على الاتفاق والاقتناع بدلا من التسلط والإجبار.

- **الحاجة لليقين:** لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بنسبة ١٠٠% ومن ثم هناك نسبة معينة من الخطأ توجد في القرار، والفرق الفعالية هي التي تفضل اتخاذ قرارات لا تخلو من الاخطاء بدلا من تخاذلها وعدم اتخاذها للقرارات.

لذلك نجد أن اتخاذ القرار بشجاعة، ثم إذا أتضح أن عيوبه أكثر من مميزاته يتم تغييره بنفس الشجاعة أفضل بكثير من التردد بين الاتخاذ وعدم اتخاذ القرار.

ويستطيع قائد الفريق أن يدفع عجلة التزام الاعضاء إلى الأمام عن طريق حثهم على الالتزام بالخطط والأهداف المتفق عليها والجداول والمواعيد النهائية للإنتهاء من الأعمال بغض النظر عن إصرار أحد الأعضاء على حصوله على الإجماع بصحة الخطط والقرارات.

**٤-التهرب من المسئولية:**

يحدث التهرب من المسئولية في حالة عدم أستعداد أحد أعضاء الفريق لتحمل الآثار المترتبة على سلوك معين له أو قرر تم اتخاذه أو إذا رفض الأعضاء الخضوع للمحاسبة أو المساءلة.

| ***أن فريق العمل الذي يتجنب المحاسبة أو المساءلة يتميز بمايلي*** |
|---|

- إنتشار حالة التزمر بين أعضائه.
- انخفاض مستوى آداء الأعضاء.

- عدم إنجاز المهام في مواعيدها وتدهور مستوى جودة الخدمات المقدمة من الفريق.
- يتحمل القائد عبء كبير بإعتباره المسئول الرئيسي عن إحداث الإنسجام والضبط والربط بين الأعضاء.

**٥- عدم التركيز على النتائج:**

يتمثل هذا النوع في إنصراف أعضاء الفريق عن تحقيق الأهداف أو النتائج الجماعية والأهتمام بالنتائج الشخصية وبمعنى آخر تغليب روح الأنا على روح النحن.

**ونجد أن الفريق الذي لايهتم بالنتائج يتميز بما يلي**

- يصاب بحالة من الركود ويفشل في تحقيق التميز والنمو المنشود
- يواجه خسائر وهزائم من المنافسين.
- انصراف الأعضاء المجتهدين عن الفريق.
- يركز الأعضاء على الأهداف الفردية بدلا من الأهداف الجماعية .
- يفقد الفريق تركيزه ويصاب بحالة من التشتت.

ويستطيع قائد الفريق أن يحث أعضاء الفريق على التركيز على النتائج من خلال إتباع مبدأ الشفافية وإعلان النتائج على الملأ بالإضافة إلى ربط مكافآت الفريق بالنتائج.

**خامسا: إدارة الصراع داخل فريق العمل:**

هناك عدة أسباب تؤدي إلى حدوث صراع بين أعضاء فريق العمل أهمها ما يلي: [٨]

- **الموارد النادرة:**

يسعى فريق العمل إلى تحقيق الأهداف المحددة له لذلك يحاول الحصول على الموارد اللازمة لذلك سواء كانت هذه الموارد أموال أو معدات أو آلات أو معلومات، فإذا كانت المنظمة تعاني من ندرة في هذه الموارد فإن المنافسة عليها تكون شديدة ومن هنا ينشأ الصراع.

- **عدم وضوح السلطات والمسئوليات:**

لاشك أن غموض السلطات والمسئوليات المرتبطة بالمهام المطلوبة من الأفراد يجعلهم في حيرة من أمرهم مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهم نتيجة لتضارب الاختصاصات وغموض الأدوار.

- الخلافات الشخصية:

تظهر هذه الخلافات بسبب الاختلافات الأساسية في اتجاهات وقيم أفراد الفريق، فنجد أن الشخص الذي يؤمن بقيم اتقان العمل لا ينسجم مع شخص لا يؤمن بهذه القيم، لذلك لابد أن يكون هناك انسجام وتفاهم بين أعضاء الفريق الواحد من حيث الأفكار والعادات والقيم وغيرها.

- **اختلاف الأهداف بين الأفراد والإدارات والأقسام:**

أن تعارض الأهداف في المنظمة ظاهرة موجودة وتكاد تكون طبيعية فنجد أن أهداف إدارة أو فريق التسويق قد تختلف مع أهداف فريق الانتاج مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهما فنجد أن فريق الإنتاج يرغب في إنتاج

كميات كثيرة من المنتج لإعتبارات التكلفة في الوقت الذي يرغب فريق التسويق في أن تكون الكمية المنتجة متوافقة مع طلب السوق.

## أستراتيجيات التعامل مع الصراع

أن سلوك الأفراد فى المواقف التى يحدث فيها صراع لا يخرج عن البعدين التاليين: [٩]

**١- التعاون : Cooperation**

وهو يشير إلى رغبة الفرد فى أشباع حاجات واهتمامات الأخرين.

**٢- الجزم أو تأكيد الذات :Assertiveness**

ويعنى الدرجة التى يقوم بها أحد أطراف الصراع بإشباع حاجاته وأهتماماته الشخصية، ومن خلال هذين البعدين يمكننا التوصل إلى خمسة استراتيجيات محتملة يمكن للأفراد أستخدامهم عندما يواجهون صراعات معينة كما هو موضح فى الشكل التالى:

شكل ( ٥ )

أستراتيجيات التعامل مع الصراع

| درجة تأكيد الذات | | |
|---|---|---|
| عالية | المنافسة | التعاون |
| | الحل الوسط | |
| منخفضة | التجنب | المجاملة |
| | غير متعاون | متعاون |

درجة التعاون

وفيما يلى شرح مختصر لكل أستراتيجية:

١ ـ استراتيجية المنافسة: **Competition**

أن الشخصية المنافسة هى التى يغلب عليها طابع الفردية وعدم التعاون حيث يسعى الفرد المنافس إلى الاهتمام بتحقيق أهدافه وأهتماماته الشخصية دون أى اعتبار لمصالح الجماعة التى يعمل معها، بمعنى أخر حتى إذا كان ذلك على حساب مصالح الأخرين (الكسب لطرف والخسارة لطرف أخر).

ويلجأ المنافس إلى أستخدام قوته أو نفوذه أو سلطته الرسمية فى مواجهة الصراع لتحقيق مصالحه، فقد نجد رئيس القسم يجبر أحد المرؤوسين على تفنيذ تعليمات معينة قد لا يكون هذا المرؤوس موافقاً عليها أو ضد مصلحته لكن يرى رئيس القسم أنها هامة وفى مصلحة العمل.

---

**الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المنافسة(١٠)**

- عند الحاجة إلى أتخاذ قرارات سريعة والموقف لا يحتمل تأخير نظراً لضيق الوقت.
- فى حالة المواقف أو القضايا العامة التى تمر بها المنظمة مثل دخول سوق جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق، أو زيادة أو خفض رأس المال، ويكون لها تأثير جوهرى عليها.
- عندما يعمل القائد من مركز قوة وتكون الاثار السلبية للصراع كبيرة.
- فى حالة المشكلات التى تتطلب حلول غير تقليدية.

- عندما ترغب الإدارة فى الحد من خطورة الأفراد الذين يسيئون أستغلال الفرص أو يثيرون الشغب أو الفتن بين زملائهم.

٢- استراتيجية التعاون Collaboration :

تعكس هذه الاستراتيجية مدخل المكسب لكل الأطراف، حيث يسعى الأفراد الذين يتبعون هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مصالحهم ومصالح الأخرين لأن لديهم درجات عالية من التعاون وتأكيد الذات.

**أن الأفراد الذين يطبقون هذه الأستراتيجية يتميزون بالخصائص التالية(١١):**

- ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومفيد ويقود إلى حلول مبتكرة.
- يتعاملون مع الأخرين بثقة وإخلاص.
- يسعون إلى مناقشة أسباب الصراع بدلاً من تجنبه.
- يدركون أن لكل شخص دوراً ما فى علاج الصراع.
- لا يفكرون فى التضحية بأى فرد من فريق العمل.
- المناقشة والحوار للتعرف على أوجه الشبه والإختلاف فى وجهات النظر.

**الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون**

- إذا كان تحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف.
- عندما يكون هدفك هو التعلم مثل فحص فرضية خاصة بك أو فهم وجهات نظر الأخرين.
- لايجاد حلول متكاملة ترضى جميع أطراف الصراع.

- في حالة الرغبة في الحفاظ على الروابط والعلاقات مستقبلاً.
- للحصول على التزام الأطراف بضرورة التوصل لاتفاق[١٢]:

٣- استراتيجية التجنب : **Avoidance**

إن الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية في التعامل مع الصراع لا يسعون إلى إشباع اهتماماتهم الخاصة أو اهتمامات الآخرين ويميلون إلى أستخدام اللباقة والدبلوماسية عند مناقشة القضايا محل الصراع حتى وقت معين، وينسحبون من أي موقف يُفرض عليهم ويمثل لهم تهديداً[١٣].

**الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب**

- عندما تكون القضية محل الصراع غير هامة أو تكون هناك قضايا أكثر منها أهمية.
- عندما تكون الفرصة مناسبة لإشباع وتحقيق اهتماماتك.
- عندما تكون تكلفة تسوية الصراع أكبر من العائد منها.
- عندما يستطيع الأخرون تسوية الصراع بأسلوب فعال أكثر منك.
- في حالة أعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واعادة النظر في أفكارهم أو لاستعادة القدرة على الرؤية الصحيحة للأمور.
- عندما تكون القضية محل الصراع مرتبطة بقضايا أخرى فرعية.

- عندما تكون عملية جمع المعلومات أكثر اهمية من التوصل لقرارات فورية.

### ٤ - استراتيجية المجاملة (التكيف) :Accommodation

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً، لأن الأفراد الذين يستخدمون أستراتيجية المجاملة يسعون لارضاء ومجاملة الأخرين عن طريق مساعدتهم فى تحقيق أهتماماتهم حتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن فى حدود معينة.

والشخص المجامل عكس الشخص المنافس لأنه يركز على أرضاء الأخرين ومساعدتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز المنافس على مصالحه الذاتية حتى إذا كانت على حساب مصالح الأخرين.

والمجامل ربما يستمد هذه التضحية من إيمانه بأنكار الذات أو بالكرم، أو الصدقة، أو القبول والطاعة للآخرين عندما يصدرون الأوامر.

| الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المجاملة |
|---|

- عندما يدرك الفرد أنه على خطأ، وبالتالى يسعى لخلق وضع أفضل يستمع فيه، ويتعلم من الأخرين.
- عندما تكون القضية محل النزاع أكثر أهمية للأخرين مقارنة بك وبالتالى يسعى الفرد لأرضائهم والحفاظ على علاقته معهم.
- لإقامة وتنمية علاقات أجتماعية مع الأخرين تفيد فى المستقبل.
- لتخفيض الخسائر للحد الأدنى عندما تكون خاسراً.
- إذا كان الانسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمنظمة أو الفرد.
- فى حالة أتاحة الفرصة للأفراد للتقدم والتعلم من الأخطاء.

### ٥- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق) :Compromise

تقع استراتيجية الحل الوسط أو التوفيق بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المجاملة، لأن الأفراد الذين يطبقونها عند مواجهة الصراع يقدمون أكثر من المنافس وأقل من المجامل، فإذا حدث صراع بين الأفراد فإن الشخص الذى يطبق استراتيجية التوفيق يقوم بتوضيح القضية محل النزاع ولا يتجنبها، لكنه لا يحدد أسبابها ولا يميل إلى تناولها مع أطراف النزاع بعمق الشخص الذى يطبق استراتيجية التعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة التنازل لتقريب وجهات النظر حيث يُطلب من أطراف النزاع أن يتنازلون عن بعض مطالبهم حتى يمكن تفادى استمرار الصراع، لأن استمراره سوف يلحق أضراراً لكافة الأطراف.

| الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية الحل الوسط |
|---|

- عندما تكون الأهداف هامة لكنها لا تستحق الدخول فى أنماط أكثر تشدداً.
- عندما تكون أطراف الصراع متساوية القوة ولهم أهداف مشتركة.
- فى حالة التوصل لتسويات مؤقتة لقضايا معقدة.
- فى حالة التوصل إلى حلول سريعة (عاجلة) بسبب ضيق الوقت.
- إذا كان أستخدام استراتيجية المنافسة والتعاون غير مجدياً.

### سادسا: كيفية بناء فريق عمل ناجح:

فيما يلي بعض المقترحات التي تم التوصل إليها من تحليل نتائج فرق العمل الناجحة والتي يتم الاسترشاد بها عند بناء فريق عمل ناجح: (١٤)

- **تنوع أعضاء الفريق :** إذا كان فريق العمل يضم أفراداً ذوي مهارات وخبرات متنوعة فإن ذلك يساعده على النجاح في أداء عمله وانعكس صحيح.
- **يجب أن يكون عدد أعضاء الفريق صغيرا قدر المستطاع:** بحيث يتراوح ما بين عشرة إلى أثني عشر فردا حتى يكون هناك تفاعل وتنسيق بشكل فعال بين أعضائه.
- **يجب تدريب أعضاء الفريق :** حتى يمكن تزويدهم بالمهارات الفنية المطلوبة للمهام الجديدة المكلفين بها.
- **يجب إختيار العناصر التي لديها رغبة في العمل الجماعي وليس الفردي.**
- **لابد من توضيح وشرح الأهداف المطلوب إنجازها لأعضاء الفريق حتى يتحركون في نفس الإتجاه.**
- **يجب ربط مكافآت أعضاء الفريق بالآداء.**
- **لابد من استخدام مقاييس آداء مناسبة لأعضاء الفريق وهناك مجموعة من المقاييس غير التقليدية يمكن أن تستخدم مثل متوسط الوقت الذي يتم فيه تقديم الخدمة للعميل ، وعدد الطلبات التي يتم تنفيذها.**
- **تنمية الثقة بين أعضاء الفريق وحثهم على المشاركة.**
- **يجب أن تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لأعضاء الفريق**
- **تشجيع الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.**
- **التأكيد على ضرورة الإسراع في انجاز المهام**
- **يجب على الإدارة أن تزود أعضاء الفريق بالحقائق الجديدة بانتظام.**

## هوامش الفصل

1- Carl E. larson and Frank M. J. Lafasto. Team work, Newburg part, Calif. Sage, 1989.

٢- نسرين محمود عبد الرحمن ، تاثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ٢٧٥ ، ص ٤٠.

٣- راجع فى ذلك :

- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥٠.

- آرثر بيل ، بناء فريق العمل ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨ .

- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ادارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة رفاعى محمد رفاعى واسماعيل على بسيونى ، الرياض ، دار المريخ للنشر . ٢٠٠٤ ، ص ٣١٦ .

٤- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣١٨-٣٢٠

٥- ماجدة العطية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٣ .

6. Bruce W. Tuckman and Mary Ann, "Stages of small group development revisited", Group and organizational Studies 2, 1977, pp. 419-427.

٧- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، خمسة أنماط من الخلل تهدد فرق العمل ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، العدد الخامس عشر ، أغسطس ، ٢٠٠٦.

8. Richard L. Daft, Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Harcourt publishers, 1997, p. 608.

9- Kenneth Thomas, Toward Multidimensional values in Teaching: The Example of conflict Behaviors," Academy of Management Review, July, 1977, p. 487.

١٠- يمكن الرجوع إلى :

-Stephen P. Robbins, op cit, P 316.

- ناصر محمد العديلى، إدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣)، ص ٣٥٤-٣٥٥.

- خالد محمد حفنى ربيعى، تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية، دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ٩٣.

١١- المرجع السابق، ص ١٠٦.

١٢- نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨ نقلاً عن:
Judith R Gordon, "A diagnostic Approach to Organizational Behavior", London: Ally and Bacon, 1993.

١٣- محمد عبد الغنى حسين، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، (القاهرة: مصر الجديدة، ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤)، ص ٤٩.

١٤- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣٠.



## الفصل الثاني عشر

# القيــادة

### الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :**

- مفهوم القيادة
- الفرق بين القيادة والإدارة
- نظريات القيادة

١. نظرية السمات
٢. النظرية السلوكية
٣. نظرية شبكة القيادة
٤. نظرية فيدلر الموقفية
٥. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد
٦. نظرية المسار والهدف
٧. القيادة التحويلية

- مفهوم القيادة
- الفرق بين القيادة والإدارة

### المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بمفهوم القيادة والفرق بينها وبين الادارة .
- إلمام الطالب بنظريات القيادة .

# المحتويات

# الفصل الثاني عشر

# القـيـــادة

## مقدمة:

تعتبر القيادة أحد العناصر الهامة الآن فى نجاح المنظمات لأنها تلعب دوراً حيوياً فى توجيه عوامل الإنتاج من أفراد ومواد وأموال ومعلومات وغيرها علاوة على أنها أداة هامة فى إجراء التغيير والتطوير فى النظم والسياسات والإجراءات بما يساعد المنظمات فى البقاء والتنافس فى الاسواق التى تواجه متغيرات محليه وعالمية كثيرة ومتذبذة ، لذلك نتناول فى هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية من خلال مناقشة العناصر التالية:

## أولاً : مفهوم القيادة :

**هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها ما يلى:**

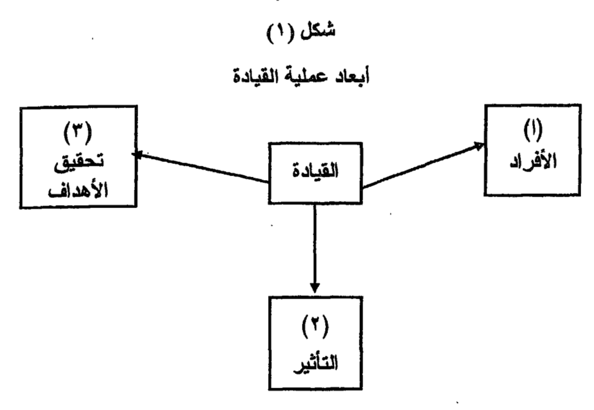
تشير القيادة إلى "قدرة الفرد على التأثير فى سلوك فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم مع حفزهم على العمل باقصى درجة من الكفاية لتحقيق الاهداف المحددة أو الموضوعة". [1]

ويعرف "Daft القيادة بأنها القدرة على التاثير فى الأفراد فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية". [2]

ويتضح من هذين التعريفين وكل الكتابات المرتبطة بالقيادة أن القيادة تعتمد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية يصورها الشكل التالى:

شكل (١)

أبعاد عملية القيادة




ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نستخلص بعض الحقائق الهامة عن القيادة وهى :

- تعتمد القيادة على وجود قائد يقود فريق العمل.
- تعتمد القيادة على وجود مجموعة من الأفراد المرؤوسين حيث يتم قيادتهم وإرشادهم.
- تقوم القيادة على فكرة التأثير الفعال فى سلوك المرؤوسين.
- أن الهدف من التأثير فى سلوك المرؤوسين دفعهم نحو تحقيق الأهداف التى تحددها المنظمة.

- أن القيادة لا تقوم على القهر وأنما على الحب والأقتناع وهذا ما يميز القائد عن المدير، لأن المدير يعتمد على استخدام السلطة الوظيفية مثل التهديد لكن القائد يعتمد على الأقناع.

إذا القيادة عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل البناء بين القائد والمرؤوسين وقيام المرؤوسين عن حب واقتناع بالتعاون مع قائدهم لتحقيق الأهداف المحددة.

## ثانياً : الفرق بين القيادة والإدارة:

أذا نظرن إلى كل من الإدارة والقيادة سوف نجد أن مفهوم الإدارة أعم وأشمل من مفهوم القيادة لأنها تعتمد ممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة،وبصفه عامه نجد أن الإدارة تعتمد على القوه المشروعة أو قوة العقاب في إصدار الأوامر والتعليمات إلى الآخرين بينما تعتمد القيادة على عدة مصادر للقوة .

حيث تمثل القوة القدرة الكامنة أو الموجودة لدى القائد للتأثير في سلوك الآخرين.(٣)

وبالتالي فهي أحد الأدوات الهامة التي من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر ويحدث تغييرات معينة في سلوك التابعين أو الموظفين الذين يعملون معه.

وقد حدد French and Raven خمسة مصادر للقوة التي يستطيع القائد أن يستخدمها في التأثير على سلوك مرؤوسيه وهى : (٤)

**١ ـ القوة المشروعة : Legitimate power**

ويستمد القائد هذه القوة من خلال المنصب الوظيفي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وهى تتضمن أيضا قبول المرؤوسين بصلاحية المركز فعندما يقوم مدير إدارة التسويق إصدار بعض التعليمات لرجال البيع التابعين له فأنهم يهتمون بها ويقومون بتنفيذها على اعتبار أنها من واقع اختصاصاته وضمن صلاحيات منصبة.

**٢ ـ قوة المكافأة : Reward power**

هي القوة التي تنتج عن قيام القائد بتحفيز مرؤوسيه وإدراك المرؤوسين بأنهم عندما يقومون بسماع وتنفيذ أوامر وتعليمات رئيسهم فأن ذلك سيمكنهم من الحصول على مكافآت أو منافع سواء كانت هذه المنافع مادية مثل النقود أو معنوية مثل الترقية والإطراء والثناء عليهم وغير ذلك. ومن ثم إذا كان الشخص قادراً على منح المرؤوسين مكافآت ويتمكن من ذلك فانه في هذه الحالة يمتلك القوة في التأثير على سلوكهم.

**٣ ـ قوة العقاب أو الإجبار: Coercive power**

تستند هذه القوة إلى إدراك المرؤوسين أن عدم قيامهم بواجباتهم أو عدم تنفيذهم لتعليمات وأوامر رئيسهم سوف يؤدى إلى توقيع عقوبات معينة عليهم وتعرضهم للجزاء، وبالتالي تعتمد هذه القوة على قيام الرئيس بتطبيق أو التهديد بتطبيق عقوبات معينة على المرؤوسين ، فمثلا إذا قام رجل البيع بإهمال عمله وعدم تأديته بالشكل المطلوب فإن رئيسة قد يوقع عليه بعض صور الجزاء المتمثل في لفت نظر أو خصم من الراتب أو النقل وغيرها.

**٤ـ قوة الخبرة : Expert power**

تتولد هذه القوة لدى الشخص نتيجة معارفه وخبراته ومهاراته وقدراته المرتبطة بالعمل الذي يقوم به ، وأن توافر هذه الخبرة لدى الشخص تجعله محل تقدير واحترام من قبل الآخرين سواء كانوا زملائه أن تابعيه ، فعندما نذهب إلى الأطباء فأننا نطيع أوامرهم وتعليماتهم نتيجة المعرفة والخبرة التي يتميزون بها ومن ثم فهم يؤثرون بها في مرضاهم وهكذا.

**٥ـ القوة المرجعية أو قوة الإعجاب: Referent power**

تنتج هذه القوة من شدة إعجاب المرؤوسين بشخصية رئيسهم والرغبة في أن يكونوا مثله والاقتداء به نتيجة لما يتمتع به هذا الرئيس من خصائص شخصية جديرة بالتقليد ، وبالتالي كلما كان الرئيس ذو شخصية جذابة ومبهرة كلما أثر ذلك في سلوك المرؤوسين لأنه يمثل لهم مرجعيه ، وتستخدم هذه القوة بشكل واضح في التأثير على سلوك العملاء من خلال قيام أصحاب المنظمات بالاعتماد على مشاهير ونجوم المجتمع في إعلاناتهم.

**إذا يمكن تقسيم مصادر القوة السابقة إلى نوعين رئيسيين هما:**

أـ المصادر المرتبطة بالمنصب وهى القوة المشروعة وقوة الإجبار وقوة المكافأة.

بـ المصادر المرتبطة بالشخصية مثل قوة الخبرة والقوة المرجعية.

## ثالثاً: نظريات القيادة:

### ١- نظرية السمات: Traits Theory

- تشير السمات إلى مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية التي تميز القائد مثل الذكاء والقيم والمظهر الخارجي وغيرها.
- وقد قامت هذه النظرية انطلاقاً من الدراسات التي أجريت قديماً لاكتشاف السمات المميزة للقادة وتفترض أن الإنسان يولد قائداً أو بمعنى أخر هناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها القادة العظام مما يجعلهم مختلفون عن الآخرين ، وهذه الصفات ثابتة لا تتغير مع الوقت أو مع تغير الأفراد ، ومن هذه الصفات ما يلي :- (٥)
- **النضال :** ويعنى قدرة القائد على الإنجاز والطموح والرغبة في التركيز والمبادأة والطاقة المرتفعة.
- **الأمانة والاستقامة :** أن يكون لدية ثقة كاملة في الآخرين ويمكن الاعتماد عليه وأن يكون واضحاً.
- **الحوافز القيادية :** وتعنى الرغبة في إحداث التأثير المرغوب على الأخرين من آجل تحقيق الأهداف المحددة.
- **الثقة في النفس:** أن يكون لدية ثقة كبيرة في إمكاناته وقدراته.
- **القدرة على التعلم والتحليل:** أن يكون لديه قدرة كبيرة على دمج وتفسير المعلومات.

- **المعلومات في مجال النشاط :** أن يكون لديه دراية ومعرفة بالصناعة التي يعمل فيها وملماً بالقضايا الفنية المرتبطة بعمله.
- **الابتكار:** ويعنى قدرته على الإبداع وابتكار أفكار جديدة.
- **المرونة :** وتعنى قدرة القائد على قبول أراء تابعيه وتبنى احتياجاتهم والإلمام بالظروف المحيطة بهم.

**الانتقادات الموجه لنظرية السمات:**

- أظهرت الأبحاث علاقة ضعيفة بين السمات الشخصية وبين نجاح القادة فعلى سبيل المثال كان هناك ثلاثة مدربين لكرة القدم يعملون مع ثلاثة فرق في مدن مختلفة ورغم النجاح الكبير الذي حققوه وجد أن صفاتهم الشخصية كانت مختلفة وليست واحدة.
- وجود مجموعة كبيرة من الصفات مما يصعب حصرها. [٦]
- صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد النسبة المطلوبة من كل صفة.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل صفة من وقت لأخر ومن جماعة إلى أخرى.
- لم تتمكن هذه النظرية من التنبؤ بدقة بالإفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات لأن الكثير منهم يتميز بصفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية ومع ذلك لا يزالون تابعون والعكس صحيح بمعنى أن هناك أفراد لا يتمتعون بالصفات التي ذكرتها النظرية ومع ذلك فهم يشغلون مناصب قيادية وأحرزو نجاحات ملموسة.

### ٢ ـ النظرية السلوكية:

#### أ ـ دراسات جامعة أوهايو : Ohio state studies

في عام ١٩٤٠ تم إجراء بحث في جامعة أوهايو حيث قام الباحثون بتحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد واعتمدوا في ذلك على مئات الأبعاد لسلوك القائد واعتمدوا في ذلك على مئات الأبعاد لسلوك القادة وبعد ذلك قسموا هذه الأبعاد إلى نوعين هما:

- تصميم العمل Initiating Structure.
- الاهتمام أو الاحترام Consideration .

وبمعنى آخر يمكن التعبير عن هذين البعدين بأنه هناك قائد يركز على العمل وقائد يركز على العاملين.

- أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بالعمل يقدم للتنظيم العمل ويحدد مهام أعضاء الجماعة التابعة له ويطلب منهم المحافظة على معايير الأداء وتنفيذ الأعمال في المواعيد المحددة.
- أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام أو الاحترام يساعد الجماعة التابعة له على حل مشاكلهم ويكون ودود معهم ويعاملهم باحترام ويحافظ على إقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.
- أن القائد الذي يتميز بدرجات مرتفعة من الاهتمام بالعمل واحترام الآخرين يحقق أداء مرتفع وفى نفس الوقت يحقق رضي عال لأفراد الجماعة أكثر من القائد الذي يتميز بدرجات منخفضة من البعدين.

○ وقد وجدت الدراسات الحديثة أن القادة الفعالين ربما يكونوا من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاهتمام بالعمل ودرجات منخفضة من الاحترام أو من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاحترام ودرجات منخفضة من الاهتمام بالعمل فالأمر يتوقف على طبيعة الموقف الذي يعملون فيه، ومن ثم نمط القائد (عال ، عال) لا يكون دائما هو الأفضل في كل الظروف. (٧)

**ب- دراسات جامعة ميتشجان : Michigan studies**

أن الدراسات التي أجريت في جامعة ميتشجان ركزت على السلوك الفعال والسلوك غير الفعال للمشرفين وقسمت القادة وفقاً لهذا السلوك إلى نمطين هما:

- القادة المهتمين بالعمال Employees – centered Leaders
- القادة المهتمين بالعمل Job – centered Leaders

○ أن غالبية القادة والمشرفين الفعالين هم الذين يركزون ويهتمون بالحاجات الإنسانية لتابعيهم حتى يمكن بناء جماعات عمل فعالة تحقق الأهداف ويكون أدائها مرتفعاً ، وقد عبر الباحثون عن هذا النمط من القادة، بالقادة المهتمين بالعمال حيث يقدمون هؤلاء القادة كل الدعم والسلوك المساند لمرؤوسيهم.

○ أن القادة الأقل فعالية هم الذين يهتمون بالعمل حيث يعطون اهتماما قليلا للأهداف والحاجات المرتبطة بمرؤوسيهم في مقابل الاهتمام

بتخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ووضع قواعد وضبط سلوك المرؤوسين نحو المهام المكلفين بها.

**والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو أي النمطين أفضل من الآخر؟**

- أن الإجابة ليست بالأمر السهل لأن كل نمط له مزايا وعيوب.
- إذا نظرنا إلى مزايا النمط الذي يهتم بالعمال سوف نجد أن هذا النمط يعمل على خلق مناخ صحي للعمل لأنه يميل أكثر لمساعدة المرؤوسين وتقديم كل الدعم لهم ولكن إذا تمادى القائد في ذلك فقد يؤدى إلى نتائج سلبية مثل عدم طاعة المرؤوسين له أو التسيب والانحلال نتيجة لإدراك المرؤوسين أن قائدهم رجل بلا شخصية أو ضعيف الشخصية وغير ذلك مما يؤثر سلباً على الإنتاج.
- وإذا نظرنا للنمط الذي يهتم بالعمل سوف نجد أنه يعمل على ضبط سلوك مرؤوسيه من خلال اللوائح والإجراءات وتوقيع الجزاءات عليهم لأنه رجل يميل إلى الانجاز ولكن التمادي في هذا الأسلوب قد يعطى المرؤوسين انطباعا بأن قائدهم رجل صارم أو متشدد أو ديكتاتور مما يخلق لديهم سلوك عدواني لأنه لا يهتم بهم مما يؤثر سلباً على الإنتاجية.

**وبالتالى يتوقف النمط الأفضل على طبيعة الموقف الذى يعمل فيـــه القائد المرؤوسين حيث لا يوجد نمط أمثل يمكن تطبيقة فى الأحوال**

### ٣- نظرية شبكة القيادة: Leadership grid

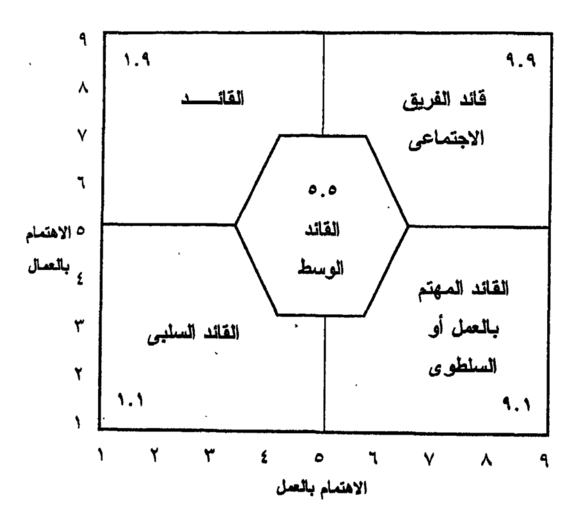
لقد قام الباحثان بليك وموتون Blake and Mouton بجامعة تكساس باقتراح نظرية للقيادة الإدارية تتكون من بعدين سميت بشبكة القيادة والتي اعتمدت على الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو ومتشنجان وهما: [٨]

***الاهتمام بالعمال     * الاهتمام بالعمل.**

وتقوم الفكرة الأساسية لشبكة القيادة على أساس تقسيم المحورين الأساسين للقيادة وهما محور العمال ومحور العمل من ١ إلى ٩ ومن ثم هناك ٨١ نمط قيادي ولكن ثم اختصار هذه الأنماط إلى خمسة كما يتضح من الشكل التالي:-

**شكل (٢)**

**شبكة القيادة**



**ويتضح من الشكل السابق ما يلي:-**

- **النمط (٩.٩):** يشير هذا النمط إلى القائد الذي يميل إلى تطبيق الإدارة الجماعية Team management ويكون فيه القائد فعال لأنه يهتم اهتماماً مرتفعاً بالعاملين والعمل ويؤكد الباحثان بليك وموتون على ضرورة التزام المديرين بهذا النمط لأنه يجعل أعضاء المنظمة يعملون معاً من أجل تحقيق المهام علاوة على أنه يؤدى إلى خلق الثقة والاحترام بينهم.

- النمط (١.٩): يشير هذا النمط إلى القائد الاجتماعي الذي يطبق إدارة النادي Club management حيث يعطي أهتماما كبيرا للعاملين معه لأنه يعتقد أن هذا هو دوره الرئيسي لكنه على الصعيد الأخر لا يعطي نفس الاهتمام للعمل أو المهام.

- النمط (٩.١): يشير هذا النمط إلى القائد أو المدير السلطوي Authority الذي يعطي أهتماما مرتفعا للعمل والمهام ويتوقع أن يقوم المرؤوسين بتنفيذ تعليمات العمل دون مناقشة ومن ثم لا يعطى أي اهتمام للعاملين معه وعندما تحدث أخطاء في العمل يسعى لمعرفة المتسبب في ذلك وما هي العقوبة التي توقع عليه دون أن يسعى لتجنب الأخطاء أو تصحيحها.

- **النمط (٥.٥):** يشير هذا النمط إلى القائد الذي يطبق إدارة منتصف الطريق Middle of the road management ومن ثم يمسك هذا القائد العصا من المنتصف ويوازن بين حاجات العاملين وأهداف

المنظمة، وبمعنى آخر يهتم بالعاملين بالقدر الذي يكفي ويضمن سير أعمال المنظمة.

- النمط (١.١): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يطبق الإدارة السلبية Impoverished management ويعطى اهتماماً منخفضاً بكل من العاملين والعمل ويترك الأفراد يفعلون ما يريدون دونما أن يتدخل وقد يكون ذلك نابعاً من عدم انتمائه للمنظمة أو عدم الرغبة في تحمل المسئولية، وبالتالي هذا القائد يقدم للمنظمة القليل ولا ينتظر منها أيضاً إلا القليل.

**وقد أكد الباحثان بليك وموتون على أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل من آخر ولا يوجد نمط يمكن تطبيقه في كل الأحوال حيث يتوقف النمط الأفضل على طبيعة المواقف التي تواجه المنظمة.**

**٤ـ نظرية فيدلر الموقفية: Fidler's Contingency theory**

يعتبر فيدلر من أوائل الباحثين الذين قدموا نموذج موقفي شامل للقيادة ويقوم هذا النموذج على افتراض أساس وهو:

**أن فعالية أداء الجماعة تتوقف وتعتمد على تحقيق التوفيق ما بين نمط القيادة Leadership Style والموقف التنظيمي Organizational Situation**

### أ- نمط القيادة: Leadership Style

لقد أستمد فيدلر فكرة النمط القيادي من خلال الدراسات السابقة التي صنفت القادة إلى نوعين هما القادة الموجهين بالعلاقات وهم الذين يعطون اهتماماً بالعاملين، والقادة الموجهين بالمهام هم الذين يهتمون بتحقيق الأهداف والمهام المسندة إليهم. (٩)

وقد تم قياس نمط القيادة عن طريق قائمة استبيان عرفت باسم زميل العمل الأقل تفضيلاً Least Preferred – Co – Worker، ويتضمن هذا الاستبيان (LPC) ستة عشر وصفاً مقارناً مثل (مريح – .غير مريح) و (منفتح – مغلق) (وكفء – غير كفء).

ويهدف الاستبيان إلى قياس ومعرفة ما إذا كان الشخص موجهاً بالمهام أم موجهاً بالعلاقات، حيث كان يطلب من المستقصى منهم أن يفكروا في أي زميل عمل لا يشعروا معه بالمتعة والراحة وعدم التعاون، ويتم وصف هذا الزميل من خلال ترتيبه على مقياس متدرج من ثمانية نقاط.

وبناءً على إجابة الفرد يمكن تحديد النمط القيادي الخاص به، فإذا تم وصف زميل العمل الأقل تفضيلاً بصفات إيجابية نسبيا (أي نقاط مرتفعة على المقياس (LPC) المكون من واحد إلى ثمانية فيمكن وصف هذا الشخص على أنه موجه بالعلاقات، وإذا أحرز درجات منخفضة على المقياس فيتم وصفه على أنه موجه بالمهام.

**ب- الموقف : Situation**

أن الموقف القيادي يمكن تحليله إلى ثلاثة أبعاد هي: [١٠]

- **العلاقة بين القائد والتابعين:** وهى تشير إلى درجة الثقة والقبول والاحترام الموجودة لدى التابعين تجاه قائدهم.
- **هيكل المهمة:** وهى تشير إلى مدى وضوح المهام التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك إجراءات العمل وأهدافه وكل ما هو مرتبط بالمهام الواجب تنفيذها داخل المنظمة.
- **قوة المركز:** وهى تشير إلى درجة ومدى السلطة الرسمية التي يمنحها المنصب للقائد على تابعين وتكون قوة المركز عالية إذا كان القائد يملك القدرة على تخطيط وتوجيه العمل الخاص بتابعيه وتقييمهم ويوقع عليهم الثواب أو العقاب وتكون قوة المركز قليلة أو منخفضة إذا كانت سلطته على تابعية محدودة.

**جـ- التوفيق بين النمط القيادي والموقف:**

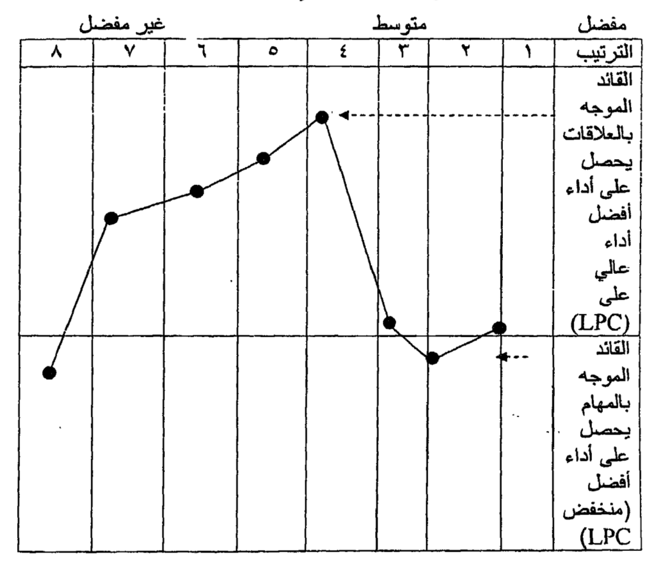
بمعرفة الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاستبيان الخاص بمقياس (LPC) وتقدير المتغيرات الموقفية الثلاثة (علاقة القائد بالتابعين، هيكل المهمة، قوة المركز) يمكن التوفيق بين النمط القيادي والموقف مما يؤدى إلى تحقيق أقصى فعالية للقيادة.

**وقد توصل فيدلر بناءً على النتائج المستخلصة من دراسته إلى ما يلي:**

- أن القادة الموجهين بالمهام يكون أدائهم أفضل في المواقف المفضلة جداً والمواقف السيئة جداً وهى (١، ٢، ٣، ٨).
- أن القادة الموجهين بالعلاقات يكون أدائهم أفضل في المواقف المتوسطة أو معتدلة التفضيل وهى (٤ ، ٥، ٦، ٧) ويتضح ذلك في الشكل رقم ( ٣ )

**شكل (٣ )**

**التوفيق بين النمط القيادي والموقف**



| علاقة القائد بالتابعين | جيد | جيد | جيد | جيد | ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| هيكل العمل | عالي | | ضعيف | | عالي | | ضعيف | |
| قوة المركز | قوى | ضعيف | قوى | ضعيف | قوى | ضعيف | قوى | ضعيف |

**المصدر:**

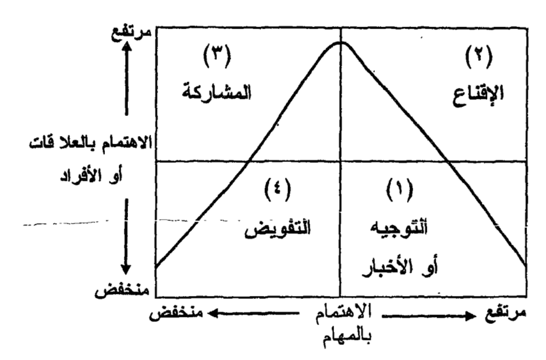
Fred E Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A contingency Model Interpretation", Administrative science Quarterly, 17, 1972, p 455

**٥ـ النظرية الموقفية لهيرسى وبلانشارد: Heresy and Blanchard**

تتفق النظرية الموقفية لهيرسى وبلانشارد مع كل النظريات الموقفية الأخرى فيما يتعلق بعدم وجود نمط قيادي أمثل أو واحد يمكن تطبيقه في كل الظروف وإنما يتوقف النمط القيادي المناسب على متغيرات الموقف.

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو: أن خصائص المرؤوسين هي التي تحدد السلوك القيادي المناسب أو الصحيح، وبمعنى آخر يتم التوصل إلى النمط القيادي الناجح عن طريق تحديد درجة استعداد المرؤوسين لأداء عمل معين Subordinates Readiness وبما أن التابعين يختلفون في مستويات استعدادهم لانجاز المهام فلابد أيضا أن يختلف النمط القيادي المطبق بحيث يتمشى مع درجة استعداد أونضج Maturity المرؤوسين.

**يوضح الجدول (١) العلاقة بين النمط القيادي ومستوى استعداد المرؤوسين.**




| استعداد المرؤوسين | | | |
|---|---|---|---|
| منخفض | متوسط | | مرتفع |
| (١) | (٢) | (٣) | (٤) |
| استعداد منخفض | استعداد متوسط | استعداد فوق المتوسط | استعداد متوسط |

موجه بالقائد      موجه بالمرؤوسين

المصدر: Richard L. Daft, Op Cit, P. 508

## استعداد المرؤوسين والأنماط القيادية المناسبة لها

| مستوى الاستعداد | الخصائص | النمط القيادي | خصائص النمط القيادي |
|---|---|---|---|
| (١) استعداد منخفض | الفرد في هذا المستوى من الاستعداد يكون غير قادر وغير راغب في أداء العمل بمفرده وبالتالي هو بحاجة إلى من يساعده | (١) التوجيه أو الإخبار | ويقوم القائد هنا بتوضيح وتحديد ما هو مطلوب من المرؤوسين وكيف؟ ومتى؟ يقومون بالعمل ويضعون تعليمات محددة ويكون الإشراف مباشرة على الأداء |
| (٢) استعداد متوسط | يكون الفرد في هذا المستوى غير قادرة على أداء العمل لكن لديه رغبة في العمل أو محفز للعمل | (٢) الإقناع | يكون المرؤوس في هذه المرحلة على معرفة عامة بالعمل المراد القيام به لذلك تزداد رغبته في الأداء ولكن المعرفة والمهارة بالعمل لا تزال قليلة وبالتالي ينتقل القائد إلى نمط أخر يميل إلى توضيح القرارات وشرحها وإتاحة الفرصة للتفسير والمعرفة |
| (٣) استعداد فوق المتوسط | يكون الفرد في هذا المستوى قادر على العمل ولكنه غير راغب فيه ربما لعدم ثقته في قدراته أو عدم ملائمة النمط القيادي المتبع معه | (٣) المشاركة | يتحول هنا القائد من نمط الإقناع إلى استخدام نمط المشاركة والذي يعيد للمرؤوس الثقة في نفسه نتيجة احترام القائد لأرائه وأفكاره ومشاركته في اتخاذ القرار . |
| (٤) استعداد مرتفع | الفرد في هذا المستوى من الاستعداد يكون لديه القدرة والرغبة في أداء العمل وتحمل المسئولية دون الحاجة للمساعدة من قبل قائده. | (٤) التفويض | يقوم القائد في هذه المرحلة من الاستعداد (النضج) الموجود عليها المرؤوسين بعدم التدخل في شئونهم وتفويضهم السلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والقيام بعملية التنفيذ نتيجة ثقته الكبيرة فيهم. |

**بعض الملاحظات على نظرية هيرسى وبلانشارد:**

- أن النظرية تنص على أنه يتم تطبيق النمط القيادي الأول (التوجيه) مع مرؤوسين غير قادرين وغير راغبين في الأداء، ثم بعد ذلك يتحول المرؤوسين إلى أفراد راغبة في الأداء في النمط الثاني، ثم تختفي الرغبة وتتحسن القدرة على الأداء في النمط الثالث، ثم تعود الرغبة مع بقاء القدرة في النمط القيادي الرابع ونجد أن ذلك لا يتفق مع التطور الطبيعي لنمو الأفراد ونضجهم.
- بالنسبة للنمط القيادي الأول نجد أن القائد يتعامل مع جماعة ليس لديها قدرة ولا رغبة على الأداء مما يتطلب الاهتمام الكبير بالأداء والعلاقات هذا عكس ما جاء في النظرية حيث أوصت بالاهتمام بالأداء فقط.
- عندما يتغير النمط القيادي من شرح الأفكار وإقناع المرؤوسين بها إلى النمط الذي يعتمد على المشاركة فإن القائد يعطى اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية لجماعتين مختلفين في مستوى النضج لأن الجماعة الأولى راغبة وغير قادرة على الأداء والجماعة الثانية غير راغبة في الأداء وهذا أمر لا يمكن التسليم به.

**٦- نظرية المسار والهدف: Path-goal theory**

- تتمثل مسئولية القائد وفقاً لنظرية المسار والهدف في مساعدة وتحفيز تابعيه على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. [١١]

- ومن ثم فإن القادة المؤثرين هم الذين يوضحون للمرؤوسين ما الأعمال الواجب القيام بها حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم وكيف يقومون بهذه الأعمال ومساعدتهم على تحقيق ذلك وإزالة كافة العقبات التي تواجههم.
- وقد أكد الباحثان Gray Dessier and Robber House أن عمل القائد يتكون من: [١٢]
  - تحديد وتوضيح المهام التي يتعين على المرؤوسين إنجازها.
  - العمل على إزالة كافة العراقيل والعقبات التي تواجه المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.
  - زيادة الفرص أما المرؤوسين للوصول إلى الرضا الشخصي.
- وهناك أربعة أنماط قيادية يمكن أن يعتمد عليها القائد هي: [١٣]

**أ ـ النمط القيادي المساند: Supportive Leadership**

يهتم القائد هذا بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ويساعدهم على إشباع حاجاتهم الشخصية ويكون صديقاً لهم ويعتمد على سياسة الباب المفتوح ويتعامل معهم بطريقة عادلة.

**ب ـ النمط القيادي التوجيهي: Directive Leadership**

يقوم القائد وفقاً لهذا النمط بتحديد الأهداف لمرؤوسيه ويضع لهم الخطط المحددة والإجراءات والقواعد الواجب الالتزام بها حتى يمكن تنفيذ هذه الخطط ويشبه هذا النمط القائد الاوتوقراطي.

**جـ النمط القيادي المشارك: Participative Leadership**

يقوم هذا النمط على تشاور القائد مع مرؤوسيه فيما يتعلق بالقرارات الواجب اتخاذها وتشجيعهم على أبداء مقترحاتهم وأرائهم وعقد مقابلات معهم في أماكن عملهم وحثهم على المناقشات الجماعية والاقتراحات المكتوبة.

**د- الـنمط القيـادي الموجــه بالانجـاز: Achievement-oriented leadership**

وفقاً لهذا النمط يقوم القائد بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة والمحفزة للمرؤوسين ويكون سلوكه مركزاً على الأداء مرتفع الجودة والعمل على تحسين الأداء الحالي للمرؤوسين وتوفير الثقة بينه وبينهم مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، مع تقييم أدائهم بقصد التعلم من الأخطاء حتى يمكن تحقيق الأهداف بمستوى عال.

ونجد أن اختيار النمط القيادي المناسب يتطلب تحديد وتشخيص الموقف حيث يتكون الموقف من:

- خصائص المرؤوسين مثل قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
- بيئة العمل وتتضمن هيكل المهام ونظام السلطة الرسمية وجماعة العمل (المستوى التعليمي والثقافي للتابعين وجودة العلاقات بينهم).

وبالتالي فإن النمط القيادي الأفضل هو الذي يحقق الرضا للتابعين ويحقق حاجاتهم وأهدافهم الشخصية وكذلك أهداف المنظمة.

**٧- القيادة التحويلية: Transformational Leadership**

- أن القائد التحويلى هو ذلك القائد التي يتميز بقدرات خاصة تمكنه من الابتكار والتغيير.
- وبالتالي فهو قائد ملهم يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير على مرؤوسيه حيث يخبرهم بكيفية الأداء، علاوة على أنه يثق بهم ويستخدم الكثير من الأدوات والوسائل غير التقليدية حتى يغير الواقع ويتجاوزه من خلال التعاون مع المرؤوسين وفيما يلي مجموعة من الإرشادات التي تساعد الفرد على أن يكون قائد تحويلى: (١٤)

**أ – تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين:**

حيث كلما كانت الرؤية واضحة للعاملين كلما ساعد ذلك على تحقيقهم لأهداف المنظمة وجعلتهم يشعرون بالسعادة عند إنجازها.

**ب- وضع إستراتيجية تحول الرؤية إلى واقع:**

يجب على القائد أن يحدد أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع وعدم إقحام العاملين بتفاصيل كثيرة للتنفيذ.

**جـ ضع رؤيتك بوضوح ثم أقتنع الآخرين بها.**

**د- أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية.**

لابد أن يكون لدى العاملين إيمان قوى في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد وبالتالي يجب على القائد أن يبنى لدى العاملين الثقة في أنفسهم.

**جـ- من الممكن بناء الثقة عن طريقة الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوة على الطريق.**

**و- أحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.**

**ز- قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة:** مثل قيام بعض القادة بتدمير الأعمال التي لا ترقى إلى مستويات الجودة التي يطمح فيها القائد.

**حـ- كن قدوة حسنة لأن الأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.**

## هوامش الفصل

(1) Rensis Likcrt, New Patterns of of Management, New YORK.: McGraw – Hill Book Co, 1961, P3.

(2) Richa d L Daft, Management, Fourth Edition, The Dryde press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, P. 494.

(3) Henry Mintzberg, power in and Around organizations, Englewood Cliffs, N.J: Prentice – Hall, 1983, and Jeffrey Pfeffer, power in organizations, Marshfield, Mass pitman, 1981.

(4) Frencl , Jr and B. Raven, The Bases of Social power in Group Dynamics, ed. D. Cartwright and Alvin F. Zande , Evandston. III: Row. Peterson, 1960, pp. 607-6 3.

(٥) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧٣.

(٦) عبد المعطي عساف، السلو ... في المنظمات المعاصرة، عمان، ١٩٩٤، ص ١٥٩.

لابد أن يكون لدى العاملين إيمان قوى في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد وبالتالي يجب على القائد أن يبنى لدى العاملين الثقة في أنفسهم.

**جـ- من الممكن بناء الثقة عن طريقة الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوة على الطريق.**

**و- أحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.**

**ز- قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة:** مثل قيام بعض القادة بتدمير الأعمال التي لا ترقى إلى مستويات الجودة التي يطمح فيها القائد.

**حـ- كن قدوة حسنة لأن الأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.**

## هوامش الفصل

(1) Rensis Likert, New Patterns of of Management, New YORK.: McGraw – Hill Book Co, 1961, P3.

(2) Richard L Daft, Management, Fourth Edition, The Dryden press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, P. 494.

(3) Henry Mintzberg, power in and Around organizations, Englewood Cliffs, N.J: Prentice - Hall, 1983, and Jeffrey Pfeffer, power in organizations, Marshfield, Mass pitman, 1981.

(4) French , Jr and B. Raven, The Bases of Social power in Group Dynamics, ed. D. Cartwright and Alvin F Zander, Evandston. Ill: Row. Peterson, 1960, pp 607-613.

(٥) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧٣.

(٦) عبد المعطي عساف، السلو... في المنظمات المعاصرة، عمان، ١٩٩٤، ص ١٥٩.

(7) P.C Nystrom, "Managers and High- high Leader Myth", Academy of Management Journal 21, 1979, pp. 126-134.

(8) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid III, Houston: Gulf, 1985,

(9) Richard L. Daft, Op, Cit, P. 504.

(10) Fred E. Fiedler and M.M.Chemers, Leadership and Effective Management, Glenview, III: Scott, Foreman, 1974.

(١١) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص ١٩٩٣، ص ١٤٩.

(12) Robert J. House and Terrence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974, pp. 81-97.

(١٣) جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩٦.

# الفصل الثالث عشر

# الصراع التنظيمي

## الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :**

- مفهوم الصراع
- الصراع ومدارس الفكر الإدارى.
- علاقة الصراع بمستوى الأداء.
- أنواع الصراع وأسبابه.
- مراحل الصراع وآثاره.
- طرق التعامل مع الصراع.

## المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بطبيعة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء.
- إلمام الطالب بالأنواع المختلفة للصراع وأهم أسبابه.
- إلمام الطالب بالمراحل المختلفة لحدوث الصراع ومعرفة الآثار المترتبة عليه.
- إلمام الطالب بالاستراتيجيات المختلفة لمواجهة الصراع.



## المحتويـــات

# الفصل الثالث عشر

## الصراع التنظيمي

**مقدمة:**

إذا نظرنا إلى الصراع سوف نجد أنه ظاهرة سلوكية حقيقية فى حياة الإنسان والمنظمات، ولا يمكن أغفالها لأنها جزء طبيعى من حياته منذ درايته بنفسه وأداركه للأخرين.

من ناحية أخرى نجد أن المنظمات تضم أفراداً يختلفون فى القيم والعادات والمهارات والأهداف، وهم يؤدون أعمالاً مختلفة ونتيجة للتفاعلات والإتصالات التى تتم بينهم لاتمام الأعمال لابد أن يحدث بينهم خلافات فى وجهات النظر ومن ثم ينشأ الصراع.

ورغم أن الصراع يمكن أن يحدث داخل أى منظمة إلا أن مصادره وآثاره ليست واحدة بل تختلف من منظمة لأخرى، لذلك لابد أن تقوم كافة المنظمات على أختلاف أحجامها وأنشطها بإدارة الصراع بشكل يمكنها من تجنب أو الحد من الأثار السلبية المرتبطة به مثل صعوبة التنسيق بين الأفراد أو الأقسام أو الادارات، وعدم تحقيق اتصالات فعالة، وتفعيل أثاره الايجابية والاستفادة منها مثل مشاركة العاملين فى وضع اقتراحات أو حلول بناءة للمشكلات التى تواجههم فى أعمالهم وتحسين جودة القرارات.

وسوف نقوم فى هذا الفصل بمناقشة مفهوم الصراع وعلاقته بالأداء مع بيان انواع الصراع وأسبابه، والمراحل المختلفة لحدوثه وأثاره الإيجابية والسلبية، وطرق التعامل معه وأخيراً التفاوض والصراع.

## أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

ينظر البعض إلى الصراع على أنه حالة من عدم التوافق بين شخصين أو أكثر في القيم أو الأهداف أو الحاجات. [١]

ويرى فريق أخر أن الصراع عبارة عن الأختلافات التي تحدث بين الأطراف داخل موقع العمل. [٢]

بينما ينظر فريق ثالث إلى الصراع على أنه عملية يقوم من خلالها أحد الأطراف بوضع عراقيل بشكل متعمد أمام الطرف الأخر حتى يصيبه بالإحباط مما يجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه أو مصالحه. [٣]

وهناك من يرى الصراع على أنه إجراءات قد يتخذها أحد الأطراف أو في سبيله لاتخاذها وينظر إليها الطرف الأخر على أنها ستلحق ضرراً بأهتماماته الأساسية. [٤]

وبعد أستعراض التعاريف المختلفة للصراع يمكننا تعريفه بأنه عبارة عن: "حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الأخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الادارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد أو تعارض أهداف تلك الأقسام والإدارات، وقد ينتج عن ذلك أثار إيجابية أو سلبية أو حيادية على الأداء".

ويتضح مما سبق أن الصراع يعتمد على توافر العناصر التالية:

- تعارض أهداف الفرد على المستوى الشخصي.
- تعارض أهداف الفرد مع أهداف الآخرين.
- التعارض بين اهداف الأقسام والأدارات داخل موقع العمل.
- لابد أن يقوم أطراف النزاع بإدراك ذلك التعارض.
- وجود أحداث تؤدي إلى تهديد مصالح الأطراف المتنازعة.
- قد يسفر عن الصراع أثار إيجابية أو سلبية أو حيادية بالنسبة لأداء الأفراد.

## ثانياً: الصراع ومدارس الفكر الإداري:

أن النظرة إلى مفهوم وطبيعه الصراع وكيفية التعامل معه تختلف بإختلاف مدارس الفكر الإدارى، وبصفة عامة يمكن تلخيص وجهات النظر الإدارية فى الصراع فى ثلاثة أتجاهات كما يلى: (*)

### ١- الاتجاه التقليدى The traditional attitude :

يقوم هذا الاتجاه والذى ساد الفترة ما بين الثلاثينيات والأربعينيات على مجموعة من الافتراضات أهمها ما يلى:

- أن الصراع مرادفاً للعنف والتدمير والسفاهة.
- أن الصراع ظاهرة سيئة بطبيعتها لأنه يؤدى إلى سلوكيات سلبية مثل العداء والمشاحنات بين الأفراد.
- يمكن تجنب الصراع التنظيمى أو تفاديه.
- هناك عدة أسباب للصراع منها ضعف الاتصالات وفقدان الثقة بين العاملين وعدم وضوح إجراءات العمل وأختصاصات العاملين. وعجز المديرين عن تلبية حاجات وتطلعات العاملين.
- يمكن التخلص من الصراع عن طريق إيجاد المناخ التنظيمى الملائم والأختيار السليم للأفراد.

لذلك يجب على المنظمات أن تتعرف على سلوكيات الأفراد المسببه للصراع والتى قد تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء والعمل على تصحيحها من أجل تحسين الأداء الجماعى والتنظيمى.

ورغم أن نتائج الابحاث والدراسات التى أجريت حديثاً تقدم أدله قوية ضد هذا الاتجاه ذو النظرة المتشائمة للصراع ولا يرى فيه إلا الجانب السلبى فقط، إلا أن الكثير من المنظمات ما زالت تقيم مواقف الصراع مستخدمة فى ذلك هذا الاتجاه الذى أنتهى عصرة.

### ٢- اتجاه العلاقات الانسانية The human relations attitude :

يقوم هذا الاتجاه الذى ساد فى الفترة ما بين أواخر الأربعينيات وحتى منتصف السبعينيات على الافتراضات التالية:

- أن حدوث الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات أمراً طبيعياً.
- لا يمكن منع أو تجنب حدوث الصراع.
- هناك أسباب كثيرة للصراع يمكن معرفتها من خلال دراسة الموقف أو الحالة التى يحدث فيها الصراع. [٦]
- هناك أوقات ومواقف معينة داخل جماعات العمل يكون فيها الصراع مفيداً، لأنه يساعد على إدخال التغييرات الإيجابية، ومن ثم تحسين الأداء.

### ٣- الاتجاه التفاعلى The inter actionist attitude :

يقوم هذا الاتجاه على الافتراضات التالية:

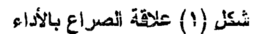
- أن القول بأن الصراع ظاهرة يمكن تجنبها بالكامل (الاتجاه التقليدى) أو يمكن قبولها بالكامل (اتجاه العلاقات الانسانية) أمر ساذج لا يمكن التسليم به.
- هناك بعض المواقف التى يفضل أن يكون فيها صراع بين الأفراد، وهناك مواقف أخرى لا يفضل ان يكون فيها صراع.
- يشجع هذا الاتجاه الصراع بين الأفراد والجماعات ليجعلهم فى حالة من النشاط، لأن الافراد الذين يعملون فى هدوء وبلا حماس يصبحون فى حالة من الخمول ولا يتجاوبون مع الحاجة للتغيير والتطوير.

**تذكر عزيزى الطالب أن:**

- الاتجاه التقليدى قام على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ومن ثم يجب أن تتلخص منها الإدارة بأى طريقة.
- أتجاه العلاقات الإنسانية أكد على أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها.
- بينما أكد الاتجاه التفاعلى على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكـن لابد أن تحرص الإدارة على وجودة بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل أو المناسب.

## ثالثاً: علاقة الصراع بمستوى الأداء:

ليست كل الصراعات التى تحدث داخل المنظمات ضارة أو نافعة بنسبة ١٠٠% لأن النتائج الإيجابية والسلبية لتلك الصراعات أنما تتوقف على حجمها، بمعنى أن هناك مستوى معين من الصراع يسمى بالصراع الصحي (المستوى المعتدل)، وهذا الصراع يحقق للمنظمة أفضل أداء ممكن أو الاداء الأمثل Optimum performance، فإذا زاد أو انخفض مستوى الصراع عن ذلك الحد فانه يتحول إلى صراع سلبى تكون أثاره سيئة وضارة للمنظمة ويوضح الشكل التالى الدرجات المختلفة للصراع وعلاقتها بمستوى الأداء. (٧)



شكل (١) علاقة الصراع بالأداء

ايجابية

ب

نتائج الصراع

معتدلة

أ

جـ

سلبية

منخفض جداً — معتدلة — مرتفعة جداً

درجة الصراع

ويتضح من الشكل السابق ما يلى:

١- إذا كانت درجة الصراع منخفضة جداً فأن ذلك يعنى أن هناك حالة من الاتفاق الجماعى بين الافراد تجعلهم لا يرغبون فى مناقشة وجهات نظر أو اراء أخرى تخالف رأيهم مما ينعكس بالسلب على مستوى الأداء نظراً لافتقادهم لروح المبادرة والتنافس البناء الذى يجعلهم يقبلون الأراء الأخرى ويساعدهم على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، وبالتالى تنحصر الجماعة داخل اطار تقليدى من الفكر، وهذا ما تعبر عنه النقطة ( أ ).

٢- إذا كانت درجة الصراع مرتفعة جداً فإن ذلك يعنى أن هناك حالة من عدم الاتفاق، وتباين شديد بين أفراد الجماعة الواحدة فى الأراء والإتجاهات والأهداف وأسلوب العمل، ويعرف هذا بالصراع غير الصحى، ويكون له أثار سلبية وخيمة على الأداء مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة معدلات ترك العمل، وارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض الانتاجية، وانتشار أشكال السلوك العدوانى بين الأفراد، وهذا ما تعبر عنه النقطة (جـ).

٣- إما إذا كانت درجة الصراع معتدلة فإن ذلك يعنى أن حجم الخلافات بين الافراد لها تأثير إيجابى على الأداء، لأنه يساعد على خلق المنافسة البناءة بينهم ويحفزهم على التوصل إلى أراء وأفكار ومقترحات وابتكارات جديدة من شأنها القضاء على المشكلات فور حدوثها، ومن ثم زيادة الانتاجية ويعرف هذا بالصراع الصحى، وهذا ما تعبر عنه النقطة (ب).

لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تسعى جاهدة لجعل الصراع بين الأفراد فى حدود المستوى المعتدل كما هو فى النقطة (ب) حتى يكون ذو تأثير إيجابى على الأداء، وعدم الدخول فى المستويات المرتفعة والمنخفضة جداً لأن ذلك يسبب انخفاض فى مستوى الأداء.

## رابعاً: أنواع الصراع:

توجد أشكال كثيرة للصراع داخل المنظمات تتفاوت فيما بينها بناءً على طبيعة الأفراد وأشكال السلوك والعلاقات، وما إذا كان بناءاً أو مدمراً، نوجزها فيما يلي:

### ١- الصراع الشخصي: Intrapersonal conflict :

هو صراع داخلي يحدث للفرد نتيجة لأسباب كثيرة، فقد يكون هناك صراع بين أدوار الفرد نفسه، أو صراع بين الأهداف المتنوعة له، أو قد يحدث الصراع بسبب الاحباط أو حالة اليأس التي تحيط بالفرد وفيما يلي شرح مختصر لكل شكل من هذه الأشكال: (٨)

#### أ- الصراع نتيجة لليأس:

أن الفرد يشعر بالأحباط عندما يجد أن هناك بعض العوائق سواء كانت مادية أو معنوية تمنعه من تحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها، حيث تسبب هذه العوائق للفرد ردود أفعال بدنية ونفسية كثيرة، فقد يميل سلوكه إلى العدوان أو العنف أو الانسحاب أو الاستمرار، أو قبول حل وسط أو بديل أخر، فعندما يتقدم أحد المرؤوسين بمذكرة إلى رئيسه يطلب منه ثلاثة أيام إجازة ثم يُقابل هذا الطلب بالرفض، فقط تظهر على المرؤوس علامات الغضب

أو العدوان وقد يقوم بمغادرة مكتب الرئيس ضارباً الباب بأحدى قدميه، أو يغلقه بشدة، وقد يطلق بعض الشائعات المغرضة على رئيسه أو يميل سلوكه إلى تعطيل الآله التي يعمل عليها إلى آخره من ردود أفعال سلبية.

ولكن إذا ألتمس هذا المرؤوس العذر لرئيسه وقدر موقفه نتيجة اضطراب ظروف العمل، أو تكدسه فيكون هذا السلوك رد فعل إيجابي إذاً ردود الأفعال البدنية والنفسية الناتجة عن الاحباط قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وبالتالي يجب على الإدارة أن تتعرف على أهم العقبات التي تواجه المرؤوسين وتمنعهم من تحقيق أهدافهم وتعمل على إزالتها حتى تقلل من الأثار السلبية للصراع الناتج عن اليأس أو الاحباط.

ب- صراع الدور **Role conflict** :

يشير مفهوم الدور إلى مجموعة من السلوكيات والمهام المتداخلة التى يُتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذى يقوم به. (٩)

ويحدث صراع الدور عندما ينضم الفرد لمنظمة معينة ويمارس عمل معين حيث تضم هذه المنظمة مجموعة متنوعة من الموارد البشرية ذات الاتجاهات والمشاعر والميول والخصائص الشخصية المتباينة، ويتعرض لدورين متعارضين ولا يستطيع الوفاء بتوقعات الدورين فى انسجام، مثال رب الأسرة الذى يعمل فى منظمة معينة ويرغب فى العمل وقتاً اضافياً لانهاء بعض المهام المتراكمة عليه أو لزيادة دخله، ولكنه فى نفس الوقت يحب أسرته ويرغب فى مغادرة العمل فى الوقت المحدد.

ونجد أن العديد من صور الدور تتوقف على عاملين هما: (١٠)

- طبيعة الموقف من حيث درجة تعارض وأختلاف الأدوار، وعدم المرونة فى تنفيذ التوقعات.
- شخصية الفرد من حيث قدرته على التكيف مع المواقف أو القدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار.

فنجد أن الكثير من الامهات العاملات أختارن أن يعملن ليلاً حتى يكن متاحات نهاراً لتلبية احتياجات أطفالهن، لأنهن يعتقدن أن عملهن نهاراً يتعارض مع منظورهن لدور الأمومة.

جـ- صراع الأهداف **Objectives conflict** :

يأخذ صراع الأهداف الأشكال الثلاثة التالية: (١١)

- صراع التحقيق – التحقيق Approach – Approach conflict :

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يفاضل أو يختار الفرد بين هدفين لكل منهما مكافىء موجب فإن اختياره للهدف الأول يتساوى مع أختياره للهدف الثانى،

فعندما يجد الفرد أن أمامه وظيفتين متساويتين في المزايا وعليه أن يختار واحدة، فقد يشعر هذا الفرد بنوع بسيط من التوتر سرعان ما يتغلب عليه ويحقق أهدافه.

- صراع التحقيق – التجنب Approach – Avoidance conflict :

ويتحقق هذا النوع من الصراع عندما يرغب الفرد في تحقيق هدف معين لكن هذا الهدف يتضمن نتائج إيجابية وأخرى سلبية في وقت واحد، مثل الوظيفة التي تعرض على أحد الموظفين وهي ذات عائد مجزي له، لكنها ستجعله يعيش بعيدا عن أسرته، وهنا تصبح عملية الأختيار أكثر صعوبة وتزداد الصعوبة إذا كانت المزايا مساوية للعيوب، ولكن أحيانا كثيرة يتغلب أحد العنصرين على بعضهما وتصبح عملية الأختيار ليست صعبة.

- صراع التجنب – التجنب Avoidance – Avoidance conflict :

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد هدفين أو تكون أمامه فرصتان لكل منها مكافيء سالب، بمعنى أنه غير مرغوب في أي منهما وفي مثل هذه الحالات يحاول الفرد جاهداً أن يتجنب هذه المواقف إذا كان ذلك ممكناً، وإذا استحال عليه تجنبها فإنه يقارن ويختار البديل الأفضل له، مثل الموظف الذي يشغل وظيفة مرهقة ويُعامل معاملة سيئة من قبل رئيسيه ومع ذلك لا يفكر في ترك العمل خشية من عدم إيجاد وظيفة أخرى.

### ٢- *الصراع بين الأفراد* Interpersonal conflict :

هو صراع ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب عدم الاتفاق في القيم والأهداف والحاجات، ونجد أن قيم الأفراد تختلف عن بعضها البعض بسبب الاختلافات الثقافية أو الشخصية لهم أو بسبب المناصب الوظيفية والأدوار التي يقومون بها، وينشأ الصراع في الأهداف والحاجات نتيجة التنافس على الموارد المحدودة أو عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض فمثلاً نجد أن هدف تحسين الجودة يتعارض مع هدف تخفيض التكاليف. (١٢)

ومن أمثلة هذا الصراع ما ينشأ بين الموظف ومديره من خلاف، أو ما ينشأ بين المدير التنفيذى والمدير الاستشارى من تعارض فى وجهات النظر، أو ما ينشأ بين الموظف وإدارة الشركة من خلافات، أو ما ينشأ بين العاملين أنفسهم من خلافات.

ويرى البعض أن الصراع بين الأفراد عادة ما يحدث داخل المستويات الإدارية العليا، لأن العاملين داخل هذه المستويات غالباً ما يسعون لإشباع الحاجة إلى السيطرة والكسب المادى أو المعنوى وفرض القوة، بدرجة أكبر من المستويات الإدارية الأخرى. (١٣)

### ٣- الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict :

هو الصراع الذى ينشأ بين الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل المنظمة مثل الصراع الذى يحدث بين الإدارات التنفيذية كالإنتاج والتسويق والإدارات الاستشارية أو المعاونة مثل إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات، أو قد يحدث خلافات بين بعض الإدارات أو الأقسام على الميزانية أو الموارد المحدودة .ونجد أن هذا الصراع له أثار ضاره على المنظمة لأنه يربك سير العمل، فقد يقدم مدير إدارة الموارد البشرية بعض النصح المتعلقة بخصوص اختبار وتدريب بعض الأفراد الذين يعملون فى إدارة التسويق ومع ذلك لا يأخذ بها مدير التسويق.

### ٤- الصراع بين المنظمة والبيئة المحيطة بها:

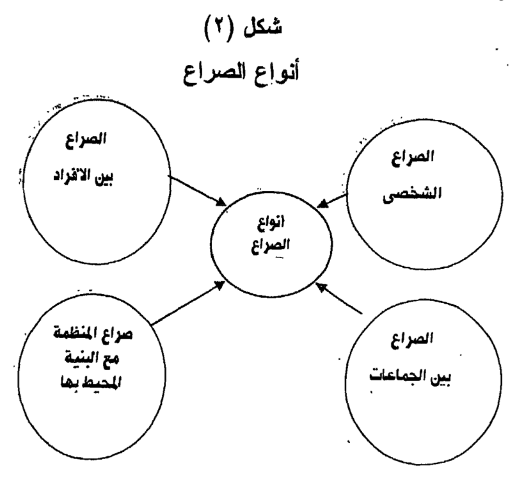
هو الصراع الذى يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين أحد الأطراف التى تتعامل معهم خارج حدودها الداخلية مثل:

- العملاء.
- الموردون.
- المنظمات المنافسة.
- المصالح والهيئات مثل مصلحة الجمارك.
- الجمعيات الأهلية مثل حقوق الانسان وحماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة وغيرها.

وكل تلك الأطراف توجد فى البيئة المحيطة بالمنظمة ولا يمكن تجنب تأثيرها فيها، فعندما يرغب أصحاب المشروع فى ترشيد النفقات فقد يقومون بالتخلص من العمالة الفائضة، أو الغاء ساعات العمل الإضافية أو تخفيض الأجور وهذه التصرفات تلحق الضرر بمصالح العاملين نتيجة لتعارض الأهداف والحاجات، مما يجعلهم يتظلمون إلى نقاباتهم والتى قد تقترح عليهم عدم الانضباط فى العمل أو الميل إلى بعض أشكال السلوك العدوانى مثل الاضراب أو التخريب وغير ذلك وبالتالى لابد من دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأخذها فى الحسبان عند التخطيط للأنشطة حتى يمكن تجنب الصراع الذى يحدث أضراراً ونتائج سلبية للمنظمة، ويوضح الشكل التالى أنواع الصراع السابق ذكرها.

**شكل (٢)**

**أنواع الصراع**



## خامساً : أسباب الصراع :

توجد أسباب كثيرة لحدوث الصراع داخل العمل وبصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

### ١ – الاسباب الشخصية:

أن أختلاف قيم وأهداف وحاجات الأفراد داخل المنظمات يؤدى إلى تباين فى وجهات النظر، وفيما يلى بعض الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية: (١٤)

#### أ – التفسيرات الخاطئة Faulty Attribution :

وهى تشير إلى الأخطاء التى يقع فيها الفرد عند تفسيره لأسباب سلوك الأخرين، فعندما يفشل أحد العاملين فى انجاز أهدافه فقد يفسر ذلك بسوء الحظ، أو قلة الموارد المتاحة، أو بسبب تدخل متعمد من زميل له، أو لعدم قدرته على التخطيط والتنظيم السليم لأهدافه ووقته، وإذا تأكد أن السبب الحقيقى للفشل كان يرجع إلى زميله فإن شراره الصراع تنطلق حتى إذا كان هذا الزميل ليس له أى دور فى ذلك الفشل.

#### ب– الاتصالات الخاطئة Faulty Communication

أن عدم اتباع القواعد السليمة فى عملية الاتصال بين الأفراد تجعلها ضعيفة وغير فعالة مما يؤدى إلى حدوث صراع بينهم، وقد يرجع ذلك إلى أخطاء فى عناصر عملية الاتصال التالية:

- المرسل.
- طبيعة الرسالة المراد نقلها للأخرين.
- وسيلة الاتصال المستخدمة.
- مشكلات لدى المرسل إليه.
- التغذية المرتدة بالمعلومات.

فعندما يستخدم المدير وسيلة اتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة أو لثقافة المرسل إليه فقد ينتج عن ذلك سوء فهم لمضمون الرسالة يؤدى إلى تعارض فى أفكارهم، كذلك عندما يتم الاتصال بين المشرف والعمال ويقوم المشرف بأبلاغهم بتعليمات معينة دونما أن يستمع لوجهات نظرهم فقد ينتج عند ذلك سوء فهم منهم يؤدى إلى صراع.

**جـ- الواقعية الساذجة Naive realism :**

يشير هذا السبب إلى أعتقاد البعض بأن وجهة نظرة موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الأخرين فهى متحيزة، وغالباً ما يوجد هذا الاعتقاد لدى الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا داخل المنظمة حيث يقومون بتضخيم الفروق والاختلافات فى أرائهم وأراء الأخرين الذين يشغلون مناصب إدارية دنيا، وبالتالى يختلقون مواقف حقيقية من وجهة نظرهم للصراع.

**د- العوامل الشخصية Personal Factors :**

تشير العوامل الشخصية إلى الصفات الشخصية للأفراد مثل النوع، والسن والقيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافى وغيرها، ونجد أن هذه الصفات لها تأثير كبير على سلوك الأفراد وعلاقتهم بالأخرين، فإذا كانت شخصية أحد العاملين تتسم بالهدوء واللطف فإنه لا يحب العمل مع فريق أحد أعضائه تتميز شخصيته بالحده وعدم الهدوء، وبالتالى من المحتمل أن ينشأ بينهما صراع إذا عملا معاً، كذلك الحال إذا كان الدافع للانجاز لدى بعض الأفراد مرتفعاً فلا يحب أن يعمل مع شخص أو زميل لديه دافعاً منخفضاً للانجاز وإذا عملاً معاً غالباً ما ينشأ بينهما صراع نتيجة تعارض القيم والحاجات. (١٠)

**٢- الأسباب التنظيمية:**

فى أحيان كثيرة يكون السبب فى حدوث الصراع هو المناخ التنظيمى للمنظمة والذى يتضمن عوامل متعددة أهمها ما يلى:-

أ- التنافس على الموارد المحدودة : سواء كانت هذه الموارد أموال أو معدات أو أفراد، ويرجع ذلك إلى أعتقاد كل طرف أنه أحق من غيره بتلك الموارد مثل التنافس بين الزملاء للحصول على مكتب معين أو المناقسة بين الإدارات أو الأقسام للحصول على موارد مالية أكثر من الميزانية المخصصة لهم، وربما يعود ذلك إلى عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة لتخصيص الموارد على الإدارات والأقسام المختلفة خاصة فى حالة ندرتها.

ب- الاعتمادية بين العاملين: وهى تشير إلى قيام العاملين بتحميل أنشطتهم وأعمالهم إلى الأخرين مما يؤدى إلى حدوث صراع بينهم، وغالبا ما يرجع ذلك إلى عدم وضوح المسئوليات والمهام الوظيفية للأفراد أو تقادمها، أو عدم معرفتهم بها. (١٦)

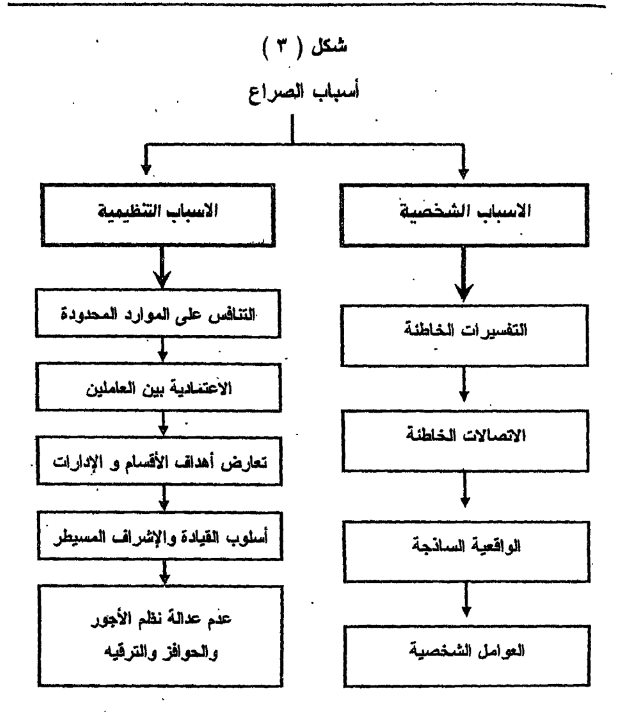
من ناحية أخرى نجد أن عدم تحديد السلطات والمسئوليات بدقة ووضوح للأفراد يؤدى إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسئوليات مما يسبب صراعات بين أعضاء فريق العمل.

ج- تعارض أهداف الادارات والأقسام:، فنجد أن إدارة المشتريات تهدف إلى الحصول على المواد والمستلزمات فى الوقت المناسب وبأسعار منخفضة فى حين تهدف إدارة التسويق إلى تصريف المنتجات وزيادة الإيرادات بينما تهدف إدارة المخازن إلى تخفيض حجم المخزون، بينما ترغب إدارة الانتاج فى زيادة مستوى المخزون من المواد لاستمرار عمليات التصنيع وضمان عدم تعطيل الانتاج، أن هذا التباين فى الأهداف من شأنه ان يخلق صراعات بين تلك الإدارات.

د- أسلوب القيادة والأشراف : الذى يعتمد على الرقابة المتشددة والسيطرة المستمرة على المرؤوسين من شأنه أن يولد صراع.

هـ- عدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية، ويوضح الشكل التالى الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع.

شكل ( ٣ )


أسباب الصراع
الاسباب الشخصية
الاسباب التنظيمية
التفسيرات الخاطئة
الاتصالات الخاطئة
الواقعية الساذجة
العوامل الشخصية
التنافس على الموارد المحدودة
الاعتمادية بين العاملين
تعارض أهداف الأقسام و الإدارات
أسلوب القيادة والإشراف المسيطر
عدم عدالة نظم الأجور
والحوافز والترقيه

## سادساً : مراحل الصراع :

يجب على إدارة المنظمة أن تتعرف على المراحل المختلفة التـــى يمـــر بهـــا الصراع حتى تستطيع أن تقرر الأسلوب المناسب لإدارته، وبصفة عامة يمر الصراع بالمراحل الخمس التالية: (١٧)

### ١- الصراع الكامن Latent conflict :

يبدأ الصراع عندما تكون هناك أختلافات بين الأفراد سواء كانت فى الأهداف أو الحاجات أو القيم أو الأدراك أو عندما تجرى المنظمة تغييرات معينة مثل تـــصميم استراتيجية جديدة أو تعيين مدير جديد، وهذه التغييرات تسبب حالة مـــن عـــدم تأكـــد أعضاء التنظيم أنها سوف تحسن من أوضاعهم أو تحقق أهدافهم.

ونلاحظ أن الأفراد فى هذه المرحلة لا يعرفون المشكلة بالتحديد وليسو علـــى دراية بأسبابها الحقيقية، فعندما نجد أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنتج ليـــسوا متحمسين بنفس القدر تجاه فكرة المنتج فنكون بصدد أختلاف فى وجهات النظر، وهذه الاختلافات تمثل الشرارة الأولى لحدوث الصراع.

### ٢- الصراع المدرك Perceived conflict :

فى هذه المرحلة يدرك الأفراد وجود الصراع لكنهم لا يزالون غير قـــادرين على تحديد أسبابه فنجد أن أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنـــتج فـــى المثـــال السابق يعترفون أنهم غير متعاونين بالفعل مع بعضهم البعض لكنهم يجهلون الأســـباب التى أدت إلى ذلك، ومع ذلك نجدهم يعملون معاً أو يتجاهلون الصراع، وتعتبر هـــذه المرحلة هامة لانها تشير إلى رغبة الأفراد فى الاتفاق أو عدم الاتفاق على التوصـــل إلى حل للمشكلات التى تحدث بينهم.

### ٣- الصراع المحسوس Felt conflict :

يكون الأفراد فى هذه المرحلة على دراية ووعى كامل بالصراع ونتيجة لعدم أتفاقهم يقومون بالتعبير عن مشاعرهم، وقد تكون هذه المشاعر، مشاعر غضب أو توتر أو قلق، أو مشاعر حماس ونشاط.

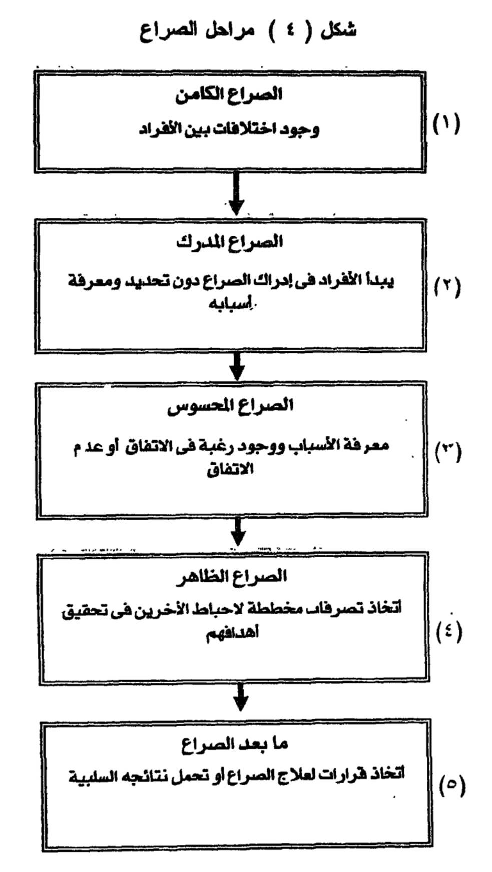
### ٤- الصراع الظاهر Manifest conflict

فى هذه المرحلة يقوم الأفراد بإتخاذ بعض السلوكيات والتصرفات المخططة لأحباط غيرهم فى القضايا المتنازع عليها سواء كانت أهداف أو حاجات أو أراء طالما أنها غير متوافقة معهم، لذلك من الضرورى إيجاد حلول للصراع عندما يصل إلى هذه المرحلة حتى نتجنب الأثار السلبية له فيما بعد.

### ٥- ما بعد الصراع Conflict aftermath

تحدث هذه المرحلة عندما لا تتدخل الإدارة لايجاد حل للصراع الظاهر فإذا لم يتفق الفريق المسئول عن تصميم وتطوير المنتج فى المثال السابق على إيجاد حل يرضى جميع الأفراد المشاركين فى عملية التطوير فإن العواقب سوف تكون أشد تدميراً فى المستقبل، ويوضح الشكل التالى المراحل الخمس للصراع:

شكل ( ٤ ) مراحل الصراع



## سابعاً: أثار الصراع:

ترتبط كلمة الصراع في الأخلاقيات العامة بمعاني سلبية تدل على العدوانية أو الغضب وبعض أشكال السلوك العدواني الآخرين، لكن الصراع داخل العمل فهو سلاح ذو حدين فقد يؤدي إلى أثار إيجابية أو أثار سلبية وهذا يتوقف على نوع الصراع وأسبابه وكيفية التعامل معه من قبل إدارة المنظمة.

### الأثار الإيجابية للصراع:

توجد عدة أثار إيجابية للصراع أهمها ما يلي:(١٨)

- توجيه نظر الإدارة لمسببات الصراع مثل الموارد المحدودة أو تعارض الأهداف التنظيمية، أو عدم وضوح السياسات وغيرها.
- زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا للتعامل مع المواقف الصعبة.
- تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذ وذلك نتيجة جمع معلومات تعبر عن وجهات النظر المختلفة ومحاولة التوفيق بين الاختلافات في الأراء للوصول إلى الاتفاق.
- تشجيع الابداع والابتكار نتيجة تحدي الأوضاع التقليدية القائمة وطرح أفكار جديدة.
- بحث المشكلات التي أهملت في الماضي بصراحة ووضوح.
- تحفيز أطراف الصراع على فهم وتقبل مواقف بعضهم البعض مما يساعدهم على نشر ثقافة التفكير الابتكاري.
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة والمشاركة في مناقشة القضايا.
- تفريغ شحنات الغضب لدى بعض الأفراد مما يشعرهم بالتحسن والارتياح النفسي.
- التحسين المستمر للأداء.
- قد يترتب على حل الصراع فوائد كثيرة للفرد منها زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة أو رفع جزاء قد تم توقيعه عليه وغيرها.

## ٢ - الآثار السلبية:

يمكن إجمال الآثار السلبية للصراع فيما يلي:

- انخفاض الانسجام والتعاون والتنسيق بين الأفراد في كافة المستويات الإدارية.
- تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها.
- ضياع الجهد والوقت نتيجة للمشاحنات الموجودة بين الأفراد مما يؤدي إلى خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب علاجها في المستقبل.
- يؤدي الصراع إلى انفعال سلبي قد يجعل الفرد يعاني من درجات عالية من الاحباط.
- يعوق الاتصالات بين الأفراد والإدارات والأقسام مما يؤثر على التنسيق بين الأنشطة.
- يؤدي الصراع إلى عدم تماسك فريق العمل وتحوله إلى مجموعات صغيرة متصارعة.
- لجوء القادة إلى النمط المستبد في إدارة الجماعات المتصارعة بدلاً من النمط المشارك.
- قد يؤدي إلى ولاء كل فرد داخل العمل إلى مجموعة معينة وليس المنظمة.

## ثامناً: طرق التعامل مع الصراع:

إن سلوك الأفراد في المواقف التي يحدث فيها صراع لا يخرج عن البعدين التاليين:[١٩]

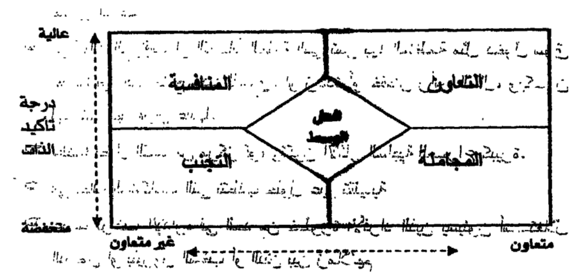
### ١- التعاون Cooperation:

وهو يشير إلى رغبة الفرد في إشباع حاجات واهتمامات الآخرين.

## ٢- الجزم أو تأكيد الذات Assertiveness

ويعني الدرجة التي يقوم بها أحد أطراف الصراع بإشباع حاجاته واهتماماته الشخصية، ومن خلال هذين البعدين يمكننا التوصل إلى خمسة استراتيجيات محتملة يمكن للأفراد استخدامهم عندما يواجهون صراعات معينة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل ( ٩ ) استراتيجيات التعامل مع الصراع




وفيما يلي شرح مختصر لكل استراتيجية:

### ١- استراتيجية المنافسة Competition

أن الشخصية المنافسة هي التي يغلب عليها طابع الفردية وعدم التعاون حيث يسعى الفرد المتنافس إلى الاهتمام بتحقيق أهدافه واهتماماته الشخصية دون أي اعتبار لمصالح الجماعة التي يعمل معها، بمعنى آخر حتى إذا كان ذلك على حساب مصالح الآخرين (الكسب لطرف والخسارة لطرف آخر).

ويلجأ المنافس إلى استخدام قوته أو نفوذه أو سلطته الرسمية في مواجهة الصراع لتحقيق مصالحه، فقد نجد رئيس القسم يجبر أحد المرؤوسين على تنفيذ

تعليمات معينة قد لا يكون هذا المرؤوس موافقاً عليها أو ضد مصلحته لكن يرى رئيس القسم أنها هامة وفى مصلحة العمل.

**الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المنافسة عند(٢٠):**

- عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي لا تحتمل تأخير نظراً لضيق الوقت.
- فى حالة المواقف أو القضايا العامة التى تمر بها المنظمة مثل دخول سوق جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق، أو زيادة أو خفض رأس المال، ويكون لها تأثير جوهرى عليها.
- عندما يعمل القائد من مركز قوة وتكون الآثار السلبية للصراع كبيرة.
- فى حالة المشكلات التى تتطلب حلول غير تقليدية.
- عندما ترغب الإدارة فى الحد من خطورة الأفراد الذين يسيئون استغلال الفرص أو يثيرون الشغب أو الفتن بين زملائهم.

## ٢- استراتيجية التعاون Collaboration :

تعكس هذه الاستراتيجية مدخل المكسب لكل الأطراف، حيث يسعى الأفراد الذين يتبعون هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مصالحهم ومصالح الآخرين لأن لديهم درجات عالية من التعاون وتأكيد الذات.

أن الأفراد الذين يطبقون هذه الاستراتيجية يتميزون بالخصائص التالية(٢١):

- ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومفيد ويقود إلى حلول مبتكرة.
- يتعاملون مع الآخرين بثقة وإخلاص.
- يسعون إلى مناقشة أسباب الصراع بدلاً من تجنبه.

- يدركون أن لكل شخص دوراً ما فى علاج الصراع.
- لا يفكرون فى التضحية بأى فرد من فريق العمل.
- المناقشة والحوار للتعرف على أوجه الشبه والإختلاف فى وجهات النظر.

**الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون**

- إذا كان تحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف.
- عندما يكون هدفك هو التعلم مثل فحص فرضية خاصة بك أو فهم وجهات نظر الأخرين.
- لايجاد حلول متكاملة ترضى جميع أطراف الصراع.
- فى حالة الرغبة فى الحفاظ على الروابط والعلاقات مستقبلاً.
- للحصول على التزام الأطراف بضرورة التوصل لاتفاق. (٢٢)

## ٣- استراتيجية التجنب Avoidance :

إن الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية فى التعامل مع الصراع لا يسعون إلى إشباع اهتماماتهم الخاصة أو اهتمامات الأخرين ويميلون إلى أستخدام اللباقة والدبلوماسية عند مناقشة القضايا محل الصراع حتى وقت معين، وينسحبون من أى موقف يُفرض عليهم ويمثل لهم تهديداً. (٢٣)

**الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب**

- عندما تكون القضية محل الصراع غير هامة أو تكون هناك قضايا أكثر منها أهمية.

- عندما تكون الفرصة مناسبة لإشباع وتحقيق اهتماماتك.
- عندما تكون تكلفة تسوية الصراع أكبر من العائد منها.
- عندما يستطيع الأخرون تسوية الصراع بأسلوب فعال أكثر منك.
- فى حالة أعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واعادة النظر فى أفكارهم أو لاستعادة القدرة على الرؤية الصحيحة للأمور.
- عندما تكون القضية محل الصراع مرتبطة بقضايا أخرى فرعية.
- عندما تكون عملية جمع المعلومات أكثر أهمية من التوصل لقرارات فورية.

## ٤- استراتيجية المجاملة (التكيف) Accommodation:

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً، لأن الأفراد الذين يستخدمون أستراتيجية المجاملة يسعون لارضاء ومجاملة الأخرين عن طريق مساعدتهم فى تحقيق أهتماماتهم جتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن فى حدود معينة.

والشخص المجامل عكس الشخص المنافس لأنه يركز على أرضاء الأخرين ومساعدتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز المنافس على مصالحه الذاتية جتى إذا كانت على حساب مصالح الأخرين.

والمجامل ربما يستمد هذه التضحية من إيمانه بأنكار الذات أو بالكرم، أو الصدقة، أو القبول والطاعة للأخرين عندما يصدرون الأوامر.[٢٤]

| الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المجاملة: |
| --- |

- عندما يدرك الفرد أنه على خطأ، وبالتالى يسعى لخلق وضع أفضل يستمع فيه، ويتعلم من الأخرين.
- عندما تكون القضية محل النزاع أكثر أهمية للأخرين مقارنة بك وبالتالى يسعى الفرد لأرضائهم والحفاظ على علاقته معهم.

- لإقامة وتنمية علاقات أجتماعية مع الأخرين تفيد في المستقبل.
- لتخفيض الخسائر للحد الأدنى عندما تكون خاسراً.
- إذا كان الانسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمنظمة أو الفرد.
- في حالة أتاحة الفرصة للأفراد للتقدم والتعلم من الأخطاء.

## ٥- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق) Compromise :

تقع استراتيجية الحل الوسط أو التوفيق بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المجاملة، لأن الأفراد الذين يطبقونها عند مواجهة الصراع يقدمون أكثر من المنافس وأقل من المجامل، فإذا حدث صراع بين الأفراد فإن الشخص الذى يطبق استراتيجية التوفيق يقوم بتوضيح القضية محل النزاع ولا يتجنبها، لكنه لا يحدد أسبابها ولا يميل إلى تناولها مع أطراف النزاع بعمق الشخص الذى يطبق استراتيجية التعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة التنازل لتقريب وجهات النظر حيث يُطلب من أطراف النزاع أن يتنازلون عن بعض مطالبهم حتى يمكن تفادى استمرار الصراع، لأن استمراره سوف يلحق أضراراً لكافة الأطراف.

### الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية الحل الوسط :

- عندما تكون الأهداف هامة لكنها لا تستحق الدخول في أنماط أكثر تشدداً.
- عندما تكون أطراف الصراع متساوية القوة ولهم أهداف مشتركة.
- في حالة التوصل لتسويات مؤقتة لقضايا معقدة.
- في حالة التوصل إلى حلول سريعة (عاجلة) بسبب ضيق الوقت.
- إذا كان أستخدام استراتيجية المنافسة والتعاون غير مجدياً.

## تاسعاً : التفاوض والصراع:

تهدف إدارة الصراع إلى محاولة التخلص من المستويات المرتفعه جداً منه وأيضاً المستويات المنخفضه جداً ، لأن هذه المستويات تسبب خسائر كبيرة للمنظمة لما لها من تأثير سلبى على الأداء، وضرورة الابقاء على المستويات المعتدلة من الصراع لأن ذلك يعظم العائد الايجابى ويعتبر التفاوض أحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً لإدارة الصراع.

والتفاوض عملية يقوم من خلالها أطراف الصراع بتحديد ما يستطيعون تقديمه وما يستطيعون قبولة عن طريق عملية التبادل التى تتم بينهم، ولكن هذا التحديد يتوقف على رؤية كل طرف لنفسه ما إذا كان متنافس أم متعاون، وبالتالى هناك بديلين هما استراتيجية التفاوض التوزيعى واستراتيجية التفاوض التكاملى، وفيما يلى شرح مختصر لكل بديل: (٢٥)

١- *التفاوض التوزيعى* Distributive negotiation :

نتميز استراتيجية التفاوض التوزيعى بما يلى:

- إن أطراف الصراع يرون أنفسهم كمنافسين وذوى مصالح متعارضة.
- تسمى أحياناً أستراتيجية الفوز والخسارة (Win – Lose) لأن أى مكسب يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الأخر .
- إذا أعتمدت أستراتيجية التفاوض التوزيعى على المساومة و كانت أطراف الصراع متكافئة القوة فيتم التوصل إلى حل وسط.

فعندما يختلف البائع مع المشترى على سعر المنتج حيث يرى البائع أن السعر المناسب من وجهة نظره ٣٠٠ جنيه للوحدة، والمشترى يرى أن السعر المناسب له ٢٠٠ جنيه للوحدة ويدخلون فى تفاوض توزيعى فإن المساومة غالباً ما تسفر عن حل وسط كأن يتوصلا إلى سعر ٢٥٠ جنيه.

## ٢- التفاوض التكاملى Integrative negotiation :

تتميز أستراتيجية التفاوض التكاملى فى علاج الصراع بما يلى:

- تقوم على فكرة المكسب لجميع الأطراف (Win – win) وليس لطرف على حساب طرف أخر.
- تعتمد استراتيجية التفاوض التكاملى على قيام أطراف الصراع عادة بأكتشاف بدائل جديدة لعلاج القضية محل الصراع لم تكن موجودة مـن قبـل تحقـق أفضل المكاسب لهم.
- لابد أن تكون لدى الأطراف المتصارعة الرغبة القوية فـى دراسـة جميـع البدائل الممكنة لعلاج القضية محل الصراع حتى يمكن تعظيم المنافع المحققة لهم.
- يساعد التفاوض التكاملى على تدعيم العلاقات الايجابية بين أطراف الصراع فى الأجل الطويل، ويوضح الجدول التالى أهـم الفـروق بـين اسـتراتيجية التفاوض التوزيعى واستراتيجية التفاوض التكاملى.

## جدول ( ١ )

## أوجه الاختلاف بين التفاوض التوزيعى والتكاملى

| العوامل | التفاوض التوزيعى | التفاوض التكاملى |
|---|---|---|
| ١- أدراك الموارد | محدودة وثابتة | متغيرة |
| ٢- الدوافع | فوز – خسارة | فوز – فوز |
| ٣- تحديد المصالح | متعارضة مع بعضها | متوافقة أو متماشية |
| ٤- نوع العلاقة الناتجة | قصيرة الأجل | طويلة الاجل |
| ٥- المهارات الأساسية المطلوبة | استخدام التكتيكات السياسية والاتصالات وتحديد المصالح | تحديد المشكلات بوضوح الاتصالات، الابداع فهم الفروق الفردية والثقافية للأطراف |
| ٦- التطبيقات | عندما لا يتوافر الوقت الكافى للمناقشات وتكون الموارد محدودة ولا يمكن التعاون | عندما تتوافر المهارة والوقت الكافى للتوصل إلى حلول أبداعية. |

## الخلاصة :

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع الصراع التنظيمى، وقد تناولنا عدة عناصر، حيث بدأنا النقاش بسرد مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الصراع وانتهينا إلى أن الصراع عبارة عن حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الأخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الادارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد، أو تعارض أهداف تلك الأقسام والادارات، وقد ينتج عن ذلك أثار إيجابية أو سلبية أو حياديه على الأداء.

ثم بعد ذلك أوضحنا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية فى الصراع، الاتجاه التقليدى ويقوم على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ويجب أن تتخلص منها الادارة، ثم اتجاه العلاقات الانسانية والذى يقوم على منطق أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها، وأخيراً الاتجاه التفاعلى والذى يقوم على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكن يجب أن تُحرص الادارة على وجوده بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل.

وانتقلنا بعد ذلك إلى علاقة الصراع بمستوى الأداء وخلصنا إلى وجود مستوى معين من الصراع يسمى بالمستوى المعتدل وهذا المستوى يؤدى إلى زيادة فى الانتاجية فإذا زاد او انخفض مستوى الصراع عن المستوى المعتدل يؤدى إلى نتائج سلبية.

وناقشنا بعد ذلك أنواع الصراع وقسمناها إلى أربعة أنواع هى الصراع الشخصى والذى يتمثل فى الصراع نتيجة لليأس، وصراع الدور، وصراع الأهداف، أما النوع الثانى فكان الصراع بين الأفراد والثالث الصراع بين الجماعات وأخيراً الصراع بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

وتعرضنا بعد ذلك إلى أسباب الصراع وقسمناها إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى فى الأسباب الشخصية والتى ضمت التفسيرات الخاطئة،

والاتصالات الخاطئة، والواقعية الساذجة، وأخيرا العوامل الشخصية، وتمثلت المجموعة الثانية فى الأسباب التنظيمية والتى تضمنت التنافس على الموارد المحددة، والاعتمادية بين العاملين، وتعارض أهداف الإدارات والأقسام، وأسلوب القيادة والاشراف وعدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية.

وناقشنا بعد ذلك مراحل الصراع الخمسة والتى تبدأ بالصراع الكامن، ثم الصراع المدرك، ثم الصراع المحسوس، والصراع الظاهر، وأخيراً ما بعد الصراع.

ثم بعد ذلك استعرضنا الأثار الإيجابية والسلبية للصراع، وأوضحنا أن هناك خمسة استراتيجيات للتعامل مع الصراع هى:

- استراتيجية المنافسة.
- استراتيجية التعاون.
- استراتيجية التجنب.
- استراتيجية المجاملة (التكيف).
- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق).

مع بيان الحالات الملائمة لاستخدام كل استراتيجية، وأخيراً ناقشنا دور التفاوض فى مواجهة الصراع وأوضحنا أن هناك استراتيجيتين للتفاوض هما:

- التفاوض التوزيعى.
- التفاوض التكاملى.

وأبرزنا أوجه الاختلاف بينهما.

## أسئلة للمناقشة

س١ : ناقش مفهوم الصراع التنظيمي مبيناً علاقته بمستوى الأداء؟

س٢ : وضح وجهة نظر مدارس الفكر الإداري في الصراع التنظيمي؟

س٣ : تكلم عن أنواع الصراع التنظيمي ؟

س٤ : ناقش الأسباب الشخصية والأسباب التنظيمية للصراع؟

س٥ : ما هي المراحل المختلفة لحدوث الصراع؟

س٦ : أشرح بإيجاز الاستراتيجيات الخمسة للتعامل مع الصراع مع بيان الحالات الملائمة لاستخدام كل استراتيجية ؟

س٧ : قارن في شكل جدول بين التفاوض التوزيعي والتفاوض تكاملي ؟

## الجزء الرابع

# العمليات التنظيمية

### الفصل الرابع عشر : الإبداع فى المنظمات

## الفصل الرابع عشر

# الإبداع فى المنظمات

### الأهداف الإجرائية:

**يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :**

- التفكير .. طبيعته وأنواعه.
- تعريف عناصر الإبداع الفردى والجماعى.
- أساليب الإبداع.
- قياس الإبداع.
- علاقة نصفى المخ بالإبداع.
- إجراءات الابتكار.
- مراحل الابتكار التنظيمي.

### المخرجات :

**بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:**

- إلمام الطالب بطبيعة التفكير وأنواعه.
- إلمام الطالب بمفهوم الإبداع الفردي والجماعي وعناصره.
- إلمام الطالب بالأساليب المختلفة للإبداع وكيفية قياس الإبداع.
- إلمام الطالب بعلاقة نصفي المخ بالإبداع.
- إلمام الطالب بإجراءات الابتكار ومراحله.

# الفصل الرابع عشر

# الإبداع في المنظمات

**مقدمة :**

إن الإبداع يتغلغل في حياة الإنسان ويشمل جميع جوانب حياته، فهو بمثابة القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال، أو هو العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته وبما يؤدي إلى تحسين هذه الذات.

والفرد يحتاج كل يوم لأفكار جديدة يساير بها العصر، ويحل بها مشاكله. ولذلك يحتاج لطريقة لتوليد الأفكار الجديدة ويمثل التفكير الإبداعي إحدى هذه الطرق.

والإبداع لا يقتصر على فئة المخترعين والمبدعين، ولكن الإبداع يتسع ليشمل كافة الأفراد، فكل شخص يطور أسلوباً جديداً للتفكير أو لحل مشكلة أو للقيام بعمل ما يكون شخصاً مبدعاً.

**أولاً : التفكير طبيعته وأنواعه :**

*** معنى التفكير :**

يعرف التفكير على أنه تدفق نشاط ذهني ينساب من جزء لآخر على سطح ذاكرة الفرد. وهذا التدفق بطبيعته تلقائي وفقاً للمؤثرات الخارجية التي تتحكم في توجيه المسار وفي ضوء مناطق الاهتمام النشطة التي توجه فكر الفرد.

*** أنواع التفكير :**

تتعدد أنواع التفكير ومنها :

**١- التفكير العادي أو الطبيعي :**

هو التفكير الخام الذي لم يجر عليه أي تعديل، أو هو التفكير الذي يتدفق بحرية وتلقائية. ويتسم هذا النوع بما يلي :

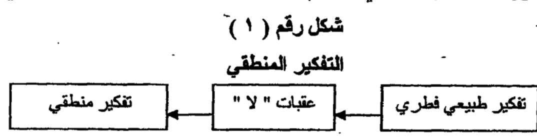
أ- التكرار.
ب- التعميم.
ج- التفكير في العموميات دون الجزئيات.
د- النمطية الشديدة.
هـ- البديهيات.
و- قابلية الوقوع في الأخطاء.
ز- الخيال الفطري والأحلام.

**٢- التفكير المنطقي :**

هو التطور للتفكير الطبيعي الفطري فهو لا يمثل تكراراً ولا يتسم بالتعميم والتحيز ولا يقبل البديهيات ولا يركز على الخيال الفطري والأحلام، ويتم من خلال وضع عقبات أمام ممرات التفكير الطبيعي بهدف المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي. أو هو فن إدارة كلمة لا. ويوضحه الشكل التالي :

**شكل رقم ( ١ )**

**التفكير المنطقي**




**٣- التفكير الرياضي :**

هو نوع من التفكير يعمل على محاولة التخلص من عيوب التفكير الطبيعي، حيث يضع أيضاً مجموعة من القيود والعقبات في وجه التفكير الطبيعي، ولكن التفكير الرياضي يتجنب أخطاء التفكير الطبيعي عن طريق استخدام المعادلات والاعتماد على القواعد والرمز والنظريات والبراهين. ولكن يعاب على التفكير الرياضي ما يلي :

أ- يصعب على الفرد الخروج عن الإطار الرياضي وهو في سبيل حل مشكلة ما وقد لا تحتاج إلى هذه الطريقة. أي أن نتائج التفكير الرياضي مرتبطة بمعطيات الرموز والمعادلات والنظريات وعلى الفرد أن يتعامل من هذا المنطلق.

ب- إذا كان من الممكن تطبيق مدخل التفكير الرياضي على الأشياء التي يمكن أن يحكمها إطار من الرموز والمعاملات والنظريات إلا أنه غير عملي وغير متناسب عند تطبيقه على الأفراد.

ولنسوق الأمثلة التالية للتفكير الرياضي :

* توجد مزرعة بها عدد من الأرانب والدجاج،والدجاج عدده خمسة أمثال عدد الأرانب، وكان إجمالي عدد الأرجل بالمزرعة ٢١٠ قدم. هل تستطع أن تعرف كم دجاجة وكم أرنب بالمزرعة ؟

* استبدل علامات الاستفهام في المربع التالي بالأرقام المناسبة بحيث يكون مجموع الأعداد في كل صف = مجموع الأعداد في كل عمود = مجموع الأعداد في كل قطر.

| | | | |
|---|---|---|---|
| ٤ | ١٤ | ؟ | ؟ |
| ؟ | ١٧ | ٦ | ١٢ |
| ٥ | ؟ | ١٠ | ٨ |
| ١٦ | ٢ | ٣ | ؟ |

**٤- التفكير الإبداعي :**

هو فن إدارة كلمة نعم، وهو يتطلب براعة ذهنية للبحث عن بدائل جديدة يطلق عليها مهارة التحول الفكري ورؤية فكرية للخروج عن المألوف والمتوقع.

**٥- التفكير الناقد :**

إن التفكير النقدي يصلح للتفاعل مع أشياء صاغها الآخرون من قبلك وقدموها لك، ولكنه لا يفعل شيئاً لتقديم اقتراحات ورؤى جديدة، فالتفكير النقدي ليس إلا صورة من صور فكر رد الفعل الذي ينتظر دائماً الفعل ولا يكون هو البادئ.

**ثانياً : تعريف وعناصر الإبداع الفردي والجماعي :**

يمكن تعريف الإبداع بأنه : إجراءات بموجبها ينتج فرد أو مجموعة صغيرة أفكاراً جديدة مفيدة.

أو هو عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالانحراف بعيداً عن الاتجاه الأصلي السائد، ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلى شيء آخر.

*** عناصر الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل :**

يوجد تصنيفين لعناصر الإبداع نتناولهما فيما يلي:

التصنيف الأول يقسم الإبداع لثلاثة عناصر أساسية هي: المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية، والمهارات المرتبطة بالإبداع، والحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط. وذلك كما يلي :

**١- المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية :**

إن مهارة استخدام الأصابع المطلوبة للعب البيانو أو استخدام لوحة مفاتيح الكمبيوتر تعتبر مهارات خاصة وقدرات ضرورية لابد منها لأداء تلك الأعمال.

ويمكن القول بأنه دون وجود المهارات الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى، فلا يوجد أي أمل في تحقيق الإبداع في أداء هذا النشاط. فعلى سبيل المثال فإن من الضروري قبل أن يقوم السائق بأعمال فذة في مجال قيادة السيارات أن تتوفر لديه القدرات الأساسية المرتبطة باستخدام اليد، والتنسيق بين الرؤية وحركات اليد التي تعتبر قدرات أساسية لقيادة السيارات.

**٢- المهارات المرتبطة بالإبداع :**

بالإضافة إلى المهارات الأساسية، فإن كون الإنسان مبدعاً يتطلب مهارات إضافية – أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة. وهذه القدرات هي :

أ- **حطم التفكير العادي واتبع أسلوب جديد للتفكير :** يتحسن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الأساليب البالية لأداء الأعمال – أي عندما يفكرون خارج النطاق المحدود الذي تعودوه. وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضي

وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع. ويوضح جدول ( ١ ) بعض الأمثلة المثيرة للتفكير خارج المألوف :

### جدول رقم ( ١ )

### أمثلة للتفكير خارج المألوف

| المخترع | المنتج | مصدر الإلهام |
|---|---|---|
| دكتور / رينيه لونيك Dr. Rene Laennec | السماعة الطبية Stethoscope | رؤيته للأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الأخشاب. |
| صامونيل كولت Samuel Colt | المسدس الذي يضرب ٦ طلقات Six-Shooter Revoles | رؤية الأعمدة الموجودة في عجلة قيادة السفينة. |
| جون دنلوب John Dunlop | إطارات السيارات Rubber Tires | خراطيم مياه الحدائق |
| جيمس كارير James Carrier | مكيفات الهواء Air Condition | رؤية الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي. |
| توماس إديسون Thomas Edison | التلغراف Telegraph | تحرك طلمبة المياه |
| تشارلس دوريا Charles Duryea | رشاشات الكاربيريتور Spray Injection Carburetor | رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر. |

ب - افهم التعقيدات : بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يمكن بها ربط الأشياء ببعضها.

ج- لا تغلق الباب أمام مزيد من الخيارات، وابتعد عن الأحكام المتسرعة : يفكر المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا ويتجنبون القفز إلى النتائج.

د- استخدم مدخل النسيان المنتج : يقتل الإبداع أحياناً بسبب عدم قدرتنا على النسيان، إننا ببساطة مرتبطون بأفكار معينة. ولذلك فقد يكون من المفيد أن نتدرب على أسلوب النسيان المنتج – إنه يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة للحل، بجانب قدرتنا على تنحية مشاكلنا الحياتية جانباً حتى نتمكن من التفكير.

هـ- اتبع مدخل التعلم عن طريق الاكتشاف الإبداعي : قد يتبع الناس أحياناً الاستراتيجية التي يطلق عليها الاكتشاف الإبداعي Creativity Heuristics لمساعدتهم على الإتيان بأفكار جديدة. ويساعد إتباع هذه القواعد العاملين على أن يصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها. ومن الممكن مراجعة جدول ( ٢ ) للتعرف على مزيد من الأمثلة لأسلوب الاكتشاف الإبداعي :

جدول رقم ( ٢ )

بعض أمثلة للاكتشاف الإبداعي

| الأسلوب | الوصف |
|---|---|
| وضع الشيء بجانب الآخر Juxtaposing | إجبار الشخص نفسه على وضع الأفكار بجانب بعضها، ثم تكوين فكرة جديدة من المقارنة بينها. |
| المزج Blending | مزج خصائص عدد من الأفكار ببعضها لتكوين فكرة جديدة. |
| رص الأفكار فوق بعضها في شكل هرمي Pyramiding | أخذ جزء من كل فكرة وضمها لبعضها بحيث يتم استيعاب الأفكار المجزأة للخروج بفكرة أو أفكار جديدة. |
| تدوير الأفكار Encircling | البدء بالأفكار الجديدة غير الواضحة، ثم تضييق عدد الأفكار المتاحة بطريقة منتظمة حتى تحصل على أفضل فكرة. |
| التخيل Imagining | استخدم قدرتك على التخيل، ثم أطلق العنان لتفكيرك لتصل إلى أفكار جديدة. |

### ٣- الحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط :

يركز العنصران الأول والثاني من عناصر الإبداع على المهارات، أما العنصر الثالث فيركز على ما يرغب الناس في القيام به. والقاعدة أنه لكي تكون مبدعا فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط.

إن الحوافز الدافعة لعملية الإبداع هي الحوافز الداخلية أي المرتبطة بطبيعة العمل ذاته مثل كونه ذو أهمية أو قيمة، ومتعدد الأنشطة. وعلى ذلك فإن من يؤدون الأعمال لأسباب خارجية مثل الأجور المرتفعة أو ضغوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أي إثارة ولذلك فمن غير المتوقع أن يقوموا بأي إبداع عندما يؤدونه.

ويلاحظ أن العلاقة بين عناصر الإبداع تأخذ شكل المعادلة التالية :

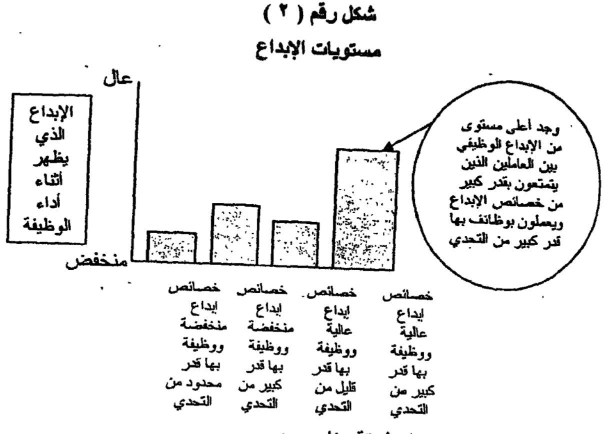
الإبداع = المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية × مهارات التفكير الإبداعي × الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط

وبالتحديد، فقد ادعى أحد العلماء أن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد أو الفريق من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير ببعضها. وبالتالي فكلما قل نصيب الفرد من أحد العناصر كلما قلت المحصلة النهائية. بل إن النتيجة قد تكون صفراً ( لا يوجد توقع للإبداع من الفرد أو الفريق ) إذا كان ما لديهم من أحد العناصر يساوي صفراً. وهذا شيء منطقي إذا فكرت فيه. ذلك أنه لا يتوقع منك أن تكون مبدعاً في وظيفة لا تمتلك المهارات الأساسية لأدائها بصرف النظر عن التدريبات التي حصلت عليها لتساعدك في مجال التفكير الإبداعي.

كما قامت إحدى الدراسات الحديثة بدراسة العلاقة بين عناصر الإبداع وبين مستوى التحدي أو التعقد الموجود في الوظيفة لتحديد مستوى الإبداع الذي يظهر أثناء أداء الوظيفة. فتوصلت إلى أن أقصى درجات الإبداع تتحقق عندما تتواجد عناصر الإبداع بدرجة عالية بجانب احتواء الوظيفة على قدر كبير من التحدي. ويوضح شكل ( ٢ ) نتائج هذه الدراسة :

**شكل رقم ( ٢ )**

**مستويات الإبداع**




التصنيف الثاني يقسم الإبداع لستة عناصر هي :

**١ ـ الحساسية للمشكلات :**

إن الشخص المبدع غالباً ما يكون لديه مهارة الشعور والوعي بوجود مشكلات أو أخطاء بسرعة، بل ويمكنه رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، وبمعنى آخر تتمثل الحساسية للمشكلات في قدرة الشخص على استشفاف المشكلة التي تدور حوله وتحديدها تحديداً دقيقاً، فهو شخص يرقب الأشياء التي لا يلحظها غيره ويكون لديه القدرة على إدراك عدم التوازن في الموقف.

**٢ ـ عوامل الطلاقة :**

الطلاقة تعني وفرة الأفكار من حيث الكم، فكثيراً من الأحيان تكون أغلب الأفكار خيالية ولا تقترب من أرض الواقع وليست صالحة للتطبيق العملي، ولكن الطلاقة تعني بالدرجة الأولى توليد الأفكار وألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع على عاتقه توليد أكبر ما يمكن من أفكار ثم تأتي بعد ذلك مرحلة يتم فيها تقييم هذه الأفكار. وهناك ثلاثة أنواع للطلاقة هي:

أ- الطلاقة الفكرية :

وتعني مدى سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو المعاني. كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.

ب- الطلاقة الارتباطية :

وتعبر عن القدرة على سرعة توليد وحدات معاني لتعبر عن علاقة ارتباطية بين عدة أشياء.

ج- الطلاقة التعبيرية :

وتعني القدرة على إنشاء حديث متصل في صورة عبارات وجمل أي نظام معاني.

٣- المرونة :

وتعني القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وبمعنى آخر القدرة على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه لآخر، والمرونة يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي والذي يتبنى بمقتضاه الفرد مواقف محددة لا يحيد عنها مهما كان، والمطلوب من الشخص المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية ( أفكاره ) لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي. وهناك نوعين للمرونة هما :

أ- المرونة التكيفية :

ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج معلومات تساعد على حل المشكلة، وبمعنى آخر تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل، فهي قدرة الفرد على الإكمال والبناء على ما هو متاح من معلومات وتفسيرات سابقة حتى تكون امتدادات في اتجاهات جديدة لحل المشكلة.

ب- المرونة التلقائية :

وهي التي يظهر منها الفرد استجابة عالية بسرعة الانتقال من قسم لآخر أو من مجال لآخر، وتعني قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

٤- الأصالة :

وتعني قدرة الفرد على توليد كم من الأفكار لم يسبقه إليها أحد أي جديدة، وأن هذا الفرد لا يفكر فقط في السهل والمباشر والسطحي ولكنه يبحث دائماً عن ما وراء هذا المباشر، فالمبدع لا يرضى بالتفكير المعتاد ولكنه دائم التفكير في أشياء لم يسبقه إليها أحد. أي أن الأفكار التي يتوصل إليها هي حقاً من أفكاره وليست نسخاً أو تقليداً أو أفكاراً سطحية أو مألوفة. ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال النفاذ والعمق وليس مجرد السطحية والمباشرة، والمغزى والدلالة وقيمتها في حل المشكلة، والتداعيات البعيدة وغير المباشرة ليست مجرد الأفكار سهلة المنال.

**٥- الاحتفاظ بالاتجاه والمواصلة ( المثابرة ) :**

ويعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، واحتفاظ الفرد بطاقته البدنية والنفسية للاستمرار في عمله.

**٦- القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات :**

ويعني القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

ويوضح جدول ( ٣ ) قياس عناصر الإبداع :

**جدول رقم ( ٣ )**

**قياس عناصر الإبداع**

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة بجوار كل عبارة. فيمكن وضع (١) إذا كنت غير موافق، (٢) إذا كنت محايد، (٣) إذا كنت موافق.

١- الحساسية للمشكلات :

- لا أخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها.
- لا أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت.
- أفرق بين ما يمكن التحكم فيه وما لا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة.

٢- الطلاقة :

- أستطيع أن أوفق بين الأشياء الجديدة.
- أؤمن بأن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضاً.
- أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة.

تابع جدول رقم ( ٣ )

|  |
|---|
| ٣- الأصالة : |
| • يساعدني إلهامي الداخلي إلى التوصل إلى أفكار جديدة. |
| • أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري. |
| • أهتم بعدم تقليد الآخرين من حولي. |
| ٤- المرونة : |
| • أمتلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال. |
| • أتذمر كثيرا من الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات. |
| • أنفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته. |
| ٥- المثابرة : |
| • لذي ثقة في نفسي وفي قدرتي على تحقيق الأهداف. |
| • أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي وإمكاناتي. |
| • أعطي للفكرة الجديدة وقتا كافيا لكي تختمر. |
| جمع الدرجات التي حصلت عليها بالنسبة لكل عنصر، وكلما زاد المجموع عن ٦ نقاط كلما دل ذلك على توافر هذا العنصر لديك والعكس. |

## ثالثاً : أساليب الإبداع :

تتعدد أساليب الإبداع ومنها :

### ١- العصف الذهني :

تعني هذه الطريقة أن يقوم المشتركون في الاجتماع أو النقاش بإطلاق العديد من الأفكار والخواطر والآراء الحرة بسرعة، وهذه الأفكار هي عبارة عما يدور في الذهن من آراء ووجهات نظر تطرح كما هي دون أن تتعرض لنقد أو تعديل بل تسجل كما طرحها صاحبها. وقد اقترح لأسلوب العصف الذهني أربعة شروط هي :

أ- الالتزام بالدور وقيام كل عضو بالإدلاء بفكرة واحدة في كل مرة.

ب- تشجيع النقاش الحر : بمعنى قبول أي فكرة وتسجيلها وعدم اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش.

ج- تأييد بناء أفكار الآخرين بعضها مع بعض.

د- منع النقد بشتى أنواعه.

**٢- أسلوب دلفي :**

ويعرف بالاجتماع عن بعد. ويمر بالخطوات التالية :

أ- تحديد المشكلة : ويعني ذلك أن المشكلة تكون معروفة مسبقاً.

ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء.

ج- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل، ثم ترسل القائمة إلى الخبراء، ويقوم الخبراء بالرد ووضع مقترحاتهم لحل المشكلة وبالطبع كلما كانت هذه المقترحات مبتكرة أو جديدة كان ذلك أفضل.

د- تحليل الإجابة وتجميعها في صورة مجموعات متشابهة واختصارها وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر، مع ملاحظة عدم كتابة أسماء الخبراء الذين أدلوا بالمقترحات.

هـ- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية، لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول و إضافة مقترحات جديدة إذا أمكن ذلك.

و- تحليل الإجابة مرة ثانية، وأخذ رأي الخبراء مرة أخرى.

ز- تجميع الحلول النهائية ورفعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة التفصيلي.

ولكن أسلوب دلفي يحتاج لوقت طويل، وذلك لأخذ آراء الخبراء وتجميعها، ولذلك فهو أسلوب للقرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

**٣- أسلوب الجماعة الصورية ( الاسمية ) :**

يعرف هذا الأسلوب بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة يكون صورياً على الورق فقط. حيث لا يوجد شيء فعلي بين أفراد الجماعة، وهذا الأسلوب هو خليط من أسلوب عصف الأفكار وأسلوب دلفي. ويمر بالخطوات التالية :

أ- تحديد المشكلة : حيث يقوم المنسق للاجتماع بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

ب- طرح بدائل الحل : حيث يقوم كل عضو بطرح مقترحاته عن بدائل الحل على ورقة أمامه وبالطبع كلما كانت هذه المقترحات مبتكرة أو جديدة كان ذلك أفضل.

ج- تجميع الحلول و البدائل : يقوم المنسق بتجميع المقترحات على لوحة أو سبورة أمام المجتمعين وبالطبع لا تكتب أسماء الأعضاء مع الحلول المطروحة.

د- مناقشة البدائل المطروحة : حيث يقوم المنسق بمناقشة الحلول حتى يتم التوصل لعدة بدائل من البدائل المطروحة.

هـ- الاقتراع على البدائل : يقوم كل عضو من الجماعة بالتصويت على البدائل واضعاً إياها في ترتيب، معطياً (١) لأفضل البدائل ثم (٢) للبديل الذي يليه، وتحدد البدائل المطروحة بخمسة بدائل، حيث يكون البديل (٥) هو الأقل أهمية.

و- التوصل للقرار النهائي : يقوم المنسق بجمع الرتب لأفراد المجموعة، وباستخدام الجمع يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، حيث يكون البديل الذي يأخذ أقل الرتب هو أفضل البدائل.

**٤- قبعات التفكير الست لدي بونو :**

لماذا قبعات ؟ قد يثور هذا التساؤل في أذهاننا، والإجابة هي قبعات لأنها توضع فوق الرأس وهي موضع التفكير، وقد يثور تساؤل آخر هو لماذا قبعات وليست شعر ؟ والإجابة هي أن الشعر ثابت في الرأس لا يمكن تغييره أما القبعات فقد يرتدي الشخص واحدة ثم يخلعها ليرتدي أخرى وهكذا بما يعني تعدد أساليب التفكير.

وقبعات تفكير دي بونو هذه ملونة بستة ألوان مختلفة، وهذه الألوان مرتبطة بالواقع ومن ثم يسهل تذكرها. وذلك على النحو التالي :

القبعة البيضاء : اللون الأبيض يعتبر محايداً وموضوعياً، لذا كانت تلك القبعة معنية بالحقائق الموضوعية والأشكال والرسومات التوضيحية.

**القبعة الحمراء : اللون الأحمر يوحي بالغضب، بالغيظ، بالأحاسيس المتأججة، لذا فإن دور هذه القبعة هو إعطاء وجهة النظر العاطفية غير المبررة.**

**القبعة السوداء : اللون الأسود هو لون مظلم سلبي، لذا فتلك القبعة ستغطي النواحي السلبية أو التفكير التشاؤمي.**

**القبعة الصفراء : إن اللون الأصفر هو لون مشمس وإيجابي، لذا فتلك القبعة قبعة متفائلة ويغطي دورها الآمال والتفكير في الإيجابيات ولكنه تفاؤل له مبرراته.**

**القبعة الخضراء : اللون الأخضر هو لون الزرع والنمو المثمر الوفير، لذا فتلك القبعة تشير إلى الإبداع والأفكار الجديدة.**

**القبعة الزرقاء : اللون الأزرق هو لون بارد وهو لون السماء التي تعلو على أي شيء آخر، فتلك القبعة معنية بالسيطرة والتنظيم لعمليات التفكير وعملية استخدام القبعات الأخرى، فلا يطغى دور إحداها على الأخرى.**

وللتوضيح فإذا بدأنا بالقبعة البيضاء فلنسوق المثال التالي، دار حوار بين أحد مقدمي البرامج التليفزيونية وأحد مسئولي وزارة الصحة كما يلي :

المسئول : هناك اتجاه متصاعد لعدد النساء المدخنات للسجائر.

المذيع : هذا الكلام لا نستطيع أن نعتبره حقيقة.

المسئول : إنه حقيقة ولدي هنا الإحصائيات التي تشير لذلك.

المذيع : إن إحصائياتك تلك تظهر أنه بالنسبة للسنوات الثلاثة الماضية هناك زيادة في استهلاك السجائر بين النساء عن الأعوام السابقة.

المسئول : وألا يعني ذلك أن هناك بالفعل اتجاهاً متصاعداً.

المذيع : ربما يعني هذا أن هناك اتجاه متصاعد بالفعل ولكنه مجرد تفسير، إن كلمة اتجاه تعني أن شيئاً يحدث وسيظل يحدث في المستقبل، وإذا كنت ستقول لي : إننا نستطيع أن نستشف من إحصائياتك أن هناك اتجاهاً لزيادة عدد المدخنات فأنا أقول لك : إن هذا الاستهلاك المتزايد للسجائر بين النساء الذي تظهره الإحصائيات قد يكون بسبب أن النساء المدخنات أصبحن يدخن أكثر.

وإذا ذهبنا للقبعة الحمراء فلنتساءل هل تستطيع قبعة التفكير الحمراء استخراج كل العواطف الداخلية التي نسعى لإخفائها لتظهر على السطح بطريقة شرعية ؟ مثال ذلك إنني أعارض ترقية ذلك الشخص، لأنني أغار منه ومن صعوده السريع للنفوذ والنجاح.
هل يستطيع أي شخص حقيقة أن يبوح بمشاعر الغيرة تلك ؟ بالطبع لا، ولكن لغة القبعة الحمراء تسمح بالتعبير عن ذلك بطريقة غير مباشرة.
مثال ذلك : سوف أضع قبعة تفكيري الحمراء وأقول إنني أشعر بأن اعتراضي على ترقية ذلك الشخص ربما يرجع لمشاعر الغيرة.

أما القبعة السوداء فيمكن ارتدائها كما يلي : إن تفكير قبعتي السوداء يقول لي أن شركة أبل للكمبيوتر سوف تتقلص مبيعاتها بالسوق إلا إذا أصبحت متوافقة مع أجهزة ميكرو سوفت، فالعملاء سوف يرغبون مستقبلاً في الاستفادة من البرامج التي كتبت لأجهزة ميكرو سوفت وخاصة في ظل زيادة جاذبية وتطور تلك البرامج.

وإذا انتقلنا للقبعة الصفراء فلدينا المثال التالي يرى أحد الأشخاص أن الجوانب الإيجابية من قرار دخول سوق الكاميرات الفورية والإعلان عن المنتجات الجديدة، هو أن تلك الحملات الإعلانية ستزيد وعي العامة بحسنات التصوير الفوري وتخلق حالة رواج بالسوق لتلك النوعية من الكاميرات، تستطيع شركتنا أيضاً الاستفادة منها وخاصة إذا أوصلنا للعامة أن منتجنا من الكاميرات الفورية أفضل.

أما القبعة الخضراء فإذا أردنا التفكير من خلالها بشأن إنشاء حديقة حيوان تكون قادرة على جذب الكثير من الزوار فماذا نفعل ؟ إن العقل عندما يتعامل مع هذه القضية فسيفكر في حديقة بها كثير من النباتات والأشجار والحيوانات موجودة بها داخل أقفاص، ولكن بشيء من التفكير الابتكاري المبدع مع ارتداء القبعة الخضراء فيمكن أن نقول لماذا لا تشاهد الحيوانات ذاتها الناس بدلاً من أن يشاهدها الناس ؟ كيف ! نضع الناس في أقفاص ونترك الحيوانات حرة طليقة !! هذا جنون ولكن ربما يكون مفيداً، حيث يمكننا بدلاً من أن نضع الناس في أقفاص أن

نخصص لهم بالحديقة عربات محصنة يستطيعون من خلالها التمتع بمشاهدة الحيوانات وهي على سجيتها تمارس حياتها بشكل طبيعي وفي بيئتها الطبيعية، وبذلك نحقق متعة مشاهدة أفضل للناس وراحة نفسية للحيوانات بدلاً من معاناة الحبس داخل الأقفاص.

ولدينا مثال آخر ماذا لو قلنا أن أي شخص بالمنظمة يريد أن يترقى يجب عليه ارتداء قميصاً بنفسجي اللون، ضعوا قبعاتكم الخضراء وأخبروني إلى أين تأخذكم هذه الفكرة ؟ قد يرى شخص أن من اختار أن يرتدي قميصاً بنفسجي بالتأكيد سيبذل قصارى جهده ليثبت لمن حوله أنه جدير بالترقية، وفي هذا نوع من التحفيز للموظفين، وقد يرى آخر أنها قد تكون طريقة للتعرف على الأشخاص الذين لديهم روح الطموح للترقي ولكنهم لم يكونوا ملحوظين من رؤسائهم من قبل، بينما يرى ثالث أنها طريقة لمعرفة الأشخاص الذين لا يرغبون في الترقي.

وأخيراً القبعة الزرقاء، إن دور من يرتديها هو أن ينسق عملية التفكير، فعلى سبيل المثال يمكن لمرتديها قول من فضلكم، تفكير قبعة بيضاء في هذه المرحلة، نحن في حاجة إلى بعض الاقتراحات ضعوا قبعاتكم الصفراء من فضلكم وقدموا اقتراحات مبررة، والآن ضعوا قبعاتكم الحمراء وعبروا عن عواطفكم تجاه هذا الأمر دون تبرير.

٥- صندوق الأفكار :

لتوضيح طريقة صندوق الأفكار لنأخذ المثال التالي، كان مدير التسويق في إحدى الشركات التي تصنع سلال الغسيل الكبيرة ( سلال جمع سلة أي سبت الغسيل ) المغطاة يبحث عن طريقة لتنشيط المبيعات، وحتى يطلق العنان لتفكيره فكر في شيء لا يهتم به أحد منا، ألا وهو محددات سلال الغسيل. وبالتحديد فقد لاحظ أن هذه السلال تختلف من أربعة جوانب رئيسية هي : مادة الصنع، والشكل، والتشطيب، ثم طريقة وضعها في مكانها. وقد قام بتحديد خمسة احتمالات بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وقد أنتج ذلك صندوق الأفكار التالي :

| م | المواد | الشكل | التشطيب | طريقة وضعها |
|---|---|---|---|---|
| ١ | خوص | مربع | طبيعي | توضع على الأرض |
| ٢ | بلاستيك | أسطواني | مطلي بالدهان | على سقف خاص |
| ٣ | ورق | مستطيل | صاف ( لا لون له ) | تعلق على الحائط |
| ٤ | حديد | سداسي | مضيء ( لامع ) | توضع في أنبوب مائل |
| ٥ | شبكة من الغزل | مكعب | بلون النيون | معلق بالباب |

وعن طريق وضع الأفكار بجوار بعض ( صندوق الأفكار ) ثم مزجها اختار أحد الأفكار وهو سلال الغسيل : المصنوع من شبكة غزل + الأسطواني + المطلي + المعلق بالباب. وهي سبت غسيل شكل شبكة كرة السلة طولها ياردة متصلة بطوق معلق بلوح خشبي متصل بالباب الخلفي.

وباستخدام أسلوب التوافيق نجد أنه من الممكن الحصول على عدد هائل من أشكال التوافيق من الاختيارات الموجودة في صندوق الأفكار السابق.

وهناك عدة توجهات يجب مراعاتها عند تكوين صندوق الأفكار وهي :

أ- حدد التحديات التي تواجهك : يجب أن تحدد بالضبط ماذا تريد أن تفعل. فهدف مدير التسويق في المثال السابق هو الوصول إلى سلة غسيل جديدة، وبدون هذا الهدف الواضح فليس باستطاعته الوصول إلى شيء.

ب- اختر العناصر الأساسية ( المحددات ) : إذا كانت المواد والشكل والتشطيب وطريقة وضع المنتج هي المحددات الأساسية في مشكلة تطوير سلة الغسيل السابقة، فما المحددات في المشكلة التي تواجهك ؟ ولكي تساعدك على التأكد من أن المحدد الذي اخترته مهم وينبغي إضافته، اسأل نفسك هل يمكن حذفه دون ضرر أو تأثير ؟

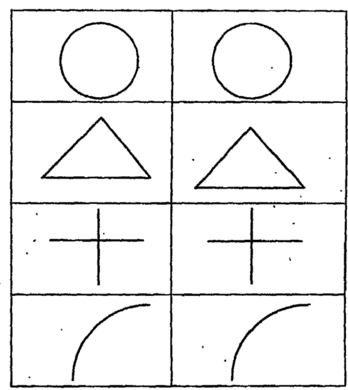
ج- سجل الاختلافات : لقد أوضح مثالنا السابق أن هناك خمسة اختلافات بالنسبة لكل محدد، ولكن يفضل أن تقوم بتسجيل أي عدد تستطيعه. ولكن أيضاً لاحظ أنه كلما تضخم صندوق الأفكار الذي تكونه كلما كان من الصعب الوصول إلى الفكرة الجديدة.

د- ابحث التوافيق المتاحة لديك : بعد تكوين صندوق الأفكار فإن عليك فحص التوافيق المتاحة لك بموجبه، ابدأ بفحص كل التوافيق ثم اقصر جهودك على تلك الأفكار الواعدة.

**رابعاً : قياس الإبداع :**

تتعدد الاختبارات المخصصة لقياس الإبداع. ومنها ما يلي :

**الاختبار الأول :** يطلب من المتقدم للاختبار استخدام خياله لرسم منظر أو شكل معروف مستخدماً مجموعة من الرموز، فعلى سبيل المثال فقد يطلب منه استخدام الرموز الثمانية التالية في رسم ثمانية أشكال وذلك خلال ٢٠ دقيقة مع ملاحظة عدم تكرار أي شكل باستخدام نفس الرمز، فعلى سبيل المثال لا يرسم وجهين باستخدام دائرتين لأن الرسم التالي أو المكرر لن يحسب له. والرموز هي :



هذا ويمكن للمتقدم للاختبار تقويم جهده بنفسه، ولكن يفضل أن يقوم أحد الأشخاص بتقويمها له. وذلك بأن يمنح درجتين إذا كان الرسم يمكن التعرف عليه،

ودرجة واحدة إذا كان الرسم لا يمكن التعرف عليه، وصفر في حالة عدم الرسم أو عمل رسم مكرر من نفس الرمز.

ويكون التقييم كما يلي :

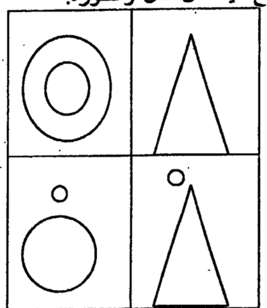
من ١٢ إلى ١٦ درجة ---- مبدع

من ٩ إلى ١١درجة ---- فوق المتوسط

من ٥ إلى ٨ درجة ---- متوسط

أقل من ٥ درجة ---- ضعيف

**الاختبار الثاني :** يطلب من المتقدم للاختبار وضع تصور أو رؤية غير تقليدية للشكل أو الصورة التي أمامه، مطلقاً العنان لمخيلته ليرى ما يمكن تخيله وأمامه أربع دقائق فقط بواقع دقيقة لكل شكل أو صورة.



هذا ويمكن للمتقدم تقويم جهده بنفسه، ولكن من الأفضل أن يقومها له شخص آخر. وذلك بأن يمنح درجتين إذا كان التخيل إبداعي أو مبتكر، ودرجة واحدة إذا كان التخيل تقليدي، وصفر في حالة الفشل في وضع أي تخيل.

ويكون التقييم كما يلي :

من ٧ إلى ٨ درجات ---- مبدع جداً

من ٦ إلى ٧ درجات ---- فوق المتوسط

من ٤ إلى ٥ درجات ---- متوسط
أقل من ٤ درجات ---- ضعيف

**الاختبار الثالث :** يطلب من المتقدم لهذا الاختبار وضع استخدامات جديدة بقدر المستطاع للأشياء. فعلى سبيل المثال يطلب منه وضع ١٢ استخدام جديد بقدر المستطاع للدلو وذلك خلال عشر دقائق.

هذا ويمكن للمتقدم تقويم جهده بنفسه، ولكن من الأفضل أن يقومها له شخص آخر. وذلك بأن يمنح درجتين عن كل إجابة جديدة أو مبتكرة، ودرجة واحدة عن كل محاولة جيدة أو إجابة تقليدية.

ويكون التقييم كما يلي :
من ١٨ إلى ٢٤ درجة ---- مبدع جداً
من ١٣ إلى ١٧ درجة ---- فوق المتوسط
من ٧ إلى ١٢ درجة ---- متوسط
أقل من ٧ درجات ---- ضعيف

**خامساً : علاقة نصفي المخ بالإبداع :**

قد يهيمن على البعض النصف الأيمن من المخ أو النصف الأيسر أو يكون هناك تماثل بين النصفين. ويسهل معرفة ذلك، وذلك بأن يطلب من المتقدم للاختبار الإجابة على بعض التساؤلات ومنها :

١- أيهما أسهل بالنسبة لك، أن تتذكر أسماء الأشخاص أم وجوههم ؟
أ- الأسماء.
ب- الاثنان معاً.
ج- الوجوه.

٢- إذا ألح عليك شعور فجائي بأنك تريد أن تجرب هواية جديدة مثل الرسم أو صناعة الخزف، فكيف تتصرف في هذا الأمر ؟
أ- أفكر في الأمر فقط.
ب- أقوم بتجربة الهواية قليلاً، ثم انتقل لشيء آخر.
ج- أجرب الهواية وربما أضمها لقائمة مواهبي الأخرى.

٣- هل تعتبر نفسك شخصا مرتبا ؟
أ- كثيرا.
ب- إلى حد ما.
ج- أبدا.

٤- ما هي أكثر المواد المحببة إليك أيام الدراسة ؟
أ- الرياضيات.
ب- الجغرافيا.
ج- الرسم.

٥- إذا دخلت سينما أو مسرح، وهناك متسع من الأماكن على الجانبين، فأي جانب ستختار أن تجلس فيه ( الأيمن أم الأيسر ) ؟
أ- الأيمن.
ب- أي منهما.
ج- الأيسر.

٦- هل يمكن أن تحدد الزمن بشكل تقريبي بدون النظر لساعتك ؟
أ- نعم.
ب- أحياناً.
ج- نادراً.

٧- ما هو شكل اليوم الذي تفضله من بين الأشكال التالية ؟
أ- اليوم الذي يمر بشكل روتيني.
ب- اليوم الذي تتوفر فيه فرصة تعلم شيء جديد.
ج- اليوم الذي يمتلئ بالتجارب الجديدة.

٨- هل تتهجى الكلمات بشكل صحيح تماما ؟
أ- نعم.
ب- متوسط.
ج- لا.

٩- أي المهام التالية ترتاح عند القيام بها ؟

أ- الأعمال الكتابية والدراسة.
ب- القيام بعمل يدوي كالرسم والزخرفة.
ج- أداء الأعمال التي تتطلب مهارة مرتفعة مثل إصلاح محرك سيارة أو أدوات كهربائية.

١٠- أي هذه الصفات تنطبق على شخصيتك ؟
أ- قلق ومتوتر.
ب- مشغول دائما.
ج- مفكر وعقلاني.

هذا ويمكن للمتقدم للاختبار تقييم جهوده بنفسه، وذلك بأن يمنح نفسه صفراً عن كل إجابة من المجموعة (أ)، ودرجة واحدة عن كل إجابة من المجموعة (ب)، ودرجتين عن كل إجابة من المجموعة (ج).

ثم يقوم بجمع الدرجات التي حصل عليها، ويكون التقييم كما يلي :
من ١٤ إلى ٢٠ درجة ---- هيمنة النصف الأيمن من المخ.
من ٧ إلى ١٣ درجة ---- التوازن أي استخدام النصفين بصورة متكافئة.
أقل من ٧ درجات ---- هيمنة النصف الأيسر من المخ.

ويوضح الجدول التالي الحالات الثلاثة السابقة :

**جدول رقم ( ٤ )**

**مقارنة بين هيمنة نصفي المخ أو توازنهما**

| هيمنة النصف الأيمن من المخ | هيمنة النصف الأيسر من المخ | التوازن بين نصفي المخ |
|---|---|---|
| يتسم الشخص الذي يهيمن عليه النصف الأيمن من المخ بما يلي : ❖ الشمولية أو الكلية : بمعنى أنه ينتقل من الكل إلى الجزء عند إدراك الأشياء أو الأشخاص. | يتسم الشخص الذي يهيمن عليه النصف الأيسر من المخ بما يلي : ❖ التحليلية : بمعنى أنه ينتقل من الجزء إلى الكل عند إدراك الأشياء أو الأشخاص. | إن الميزة الكبرى لأصحاب التوازن بين نصفي المخ هي أن لديهم قدرة طبيعية على النجاح في مجالات مختلفة بسبب المرونة الكبيرة التي يمتلكونها في التفكير. |

تابع جدول رقم ( ٤ )

| هيمنة النصف الأيمن من المخ | هيمنة النصف الأيسر من المخ | التوازن بين نصفي المخ |
|---|---|---|
| ❖ الحدس أو العشوائية في معالجة الأمور مما يقود إلى ردود أفعال انفعالية تجاه المواقف، لذا فالشخص قد يصل إلى الحل الصحيح لأحد الأسئلة أو المشكلات دون معرفة كيفية التوصل إلى هذا الحل.<br>❖ الذكاء العملي المعتمد على التخيل والإبداع. | ❖ الترتيب أو التتابع أو المنطق في معالجة الأمور، لذا فالشخص من المحتمل أن يكون محاسب جيد أو يقوم بالتخطيط الجيد.<br>❖ الذكاء اللفظي أي تهجي الكلمات بقدرة فائقة لذا فمحتمل أن يكون الشخص مدرساً جيداً. | وعلى الرغم من أن هذا التوازن يعتبر ميزة إلا أنه شيء لا يدعو للاغتباط. فمشكلة التوازن في استخدام كلا النصفين هي أن الإحساس بالمشكلات يفوق إحساس الشخص الذي يعتمد على وظائف نصف واحد، حيث ينشأ صراع بين ما يفكر فيه وما يشعر به، وكذلك الصراع بين المعلومات التي يراها النصف الأيمن هامة وتلك التي يراها النصف الأيسر هامة. |

تابع جدول رقم ( ٤ )

| هيمنة النصف الأيمن من المخ | هيمنة النصف الأيسر من المخ | التوازن بين نصفي المخ |
| --- | --- | --- |
| ❖ التخيل وتركيب الأشياء والفن، والمرونة أي القدرة على الانتقال من مهمة لأخرى حتى قبل الانتهاء من المهمة الأولى. وبرغم ميزة ذلك، إلا أن هذه السمة تعتبر أحياناً عيباً حتى يجد الشخص نفسه وسط مهام | ❖ المهارات الحسابية والقدرة على استخدام بعض طرق تفكير النصف الأيمن أحياناً وخاصة الشمولية والإبداع : ففي حجرة الدراسة على سبيل المثال، لا يستطيع تلميذ يعتمد على النصف الأيمن من المخ أن يستوعب ما يقال إلا إذا تم إعطاؤه فكرة عامة عن الموضوع كله بالضبط، وعلى العكس فإن التلميذ الذي يعتمد على النصف الأيسر من المخ يستوعب الشرح سواء تم إعطاءه فكرة عامة عن الموضوع كله أو دخل المدرس مباشرة في التفاصيل. | |

**سادساً : إجراءات الابتكار :**

يعرف الابتكار بأنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية. وعلى ذلك فمن المتوقع أن تكون بعض المنظمات أكثر ابتكاراً من المنظمات الأخرى. ويمكن مراجعة الجدول التالي للتعرف على أسماء أفضل عشر شركات في هذا المجال:

## جدول رقم ( ٥ )

### الشركات العشر الأكثر ابتكاراً

| م | الشركة | أمثلة من ابتكاراتها |
|---|---|---|
| ١ | إنرون | الجيل الجديد من الألياف الضوئية. |
| ٢ | إنتل | خلايا الكمبيوتر المتطورة. |
| ٣ | نايك | أحذية رياضية ذات جودة عالية. |
| ٤ | هيرمان ميللر | نوع من كراسي المكتب. |
| ٥ | ميراج ريزورتز | اختيار أسماء ذات مدلول لفنادقها الشهيرة. |
| ٦ | جيليت | إنتاج ماكينات حلاقة ذات ثلاثة شفرات. |
| ٧ | ثري إم | إنتاج ما يسمى ب" بوست إت نوتس" الورق اللاصق. |
| ٨ | موتورولا | التليفون المحمول. |
| ٩ | هوم ديبت | مزج إلمستوى العالي من خدمات العملاء، مع تشكيلة كبيرة من البضائع التي تباع بسعر الجملة. |
| ١٠ | تشارلس سكواب | تجارة الأسهم عن طريق النت. |

إن إجراءات الابتكار تتضمن امتلاك الشركات لمهارات إدارة الابتكار والتي تشمل الآتي :

١- يجب إعطاء العاملين مرونة كبيرة في ممارسة العمل، إنه من غير المتوقع أن يتحقق الابتكار عندما تفرض على العاملين العديد من القيود.

٢- ينبغي أن يكافئ نظام التعويض بسخاء وعدل الأفراد الذين يقدمون ابتكاراتهم للمنظمة، ولكن ينبغي أن لا يكون التعويض مقتصراً فقط على النقود.

٣- يجب تحقيق درجة معتدلة من ضغوط الوقت التي يعمل في ظلها العاملون. فإذا كانت ضغوط الوقت كبيرة فإن ذلك قد لا يترك للعاملين فرصة للتخيل

ويتبعون بالتالي الحلول الروتينية للمشاكل التي تواجههم، أما إذا كانت ضغوط الوقت ضعيفة فقد يفقد العاملون الإحساس بأهمية الوقت وربما اعتقدوا أن أهمية المشروع ليست كبيرة وبالتالي لا يستحق التفكير الابتكاري من جانبهم.

**سابعاً : مراحل الابتكار التنظيمي :**

حدد العلماء أربع مراحل متمايزة تمر خلالها عمليات الابتكار وهي :

**المرحلة الأولى : وضع برنامج العمل :** تتضمن هذه المرحلة تنمية رسالة المنظمة، ونعني بها تلك الوثيقة التي تحدد منتجات المنظمة، وعملائها، وأسواقها، ورؤيتها ( أي ما ترغب في الوصول إليه في الأجل البعيد )، وقيمها ( معتقداتها )، بجانب الأهداف العامة التي تسعى للتوصل إليها. ولابد أن تعكس رسالة المنظمة بوضوح تبنيها للإبداع والابتكار.

**المرحلة الثانية : إعداد مسرح العمل :** فور تحديد رسالة المنظمة فإنها تصبح جاهزة للمرحلة التالية وهي تجهيز المسرح للقيام بالإبداع والابتكار. وتشمل هذه المرحلة تحويل الأهداف العامة إلى أنشطة محددة، وتجميع المواد اللازمة للوصول إليها. وقد تتضمن هذه المرحلة أيضاً تقييم كل من البيئتين الخارجية والداخلية، والبحث عن أي شيء قد يدعم أو يعوق جهود المنظمة التي ترمي إلى تحقيق الإبداع والابتكار. ويتطلب إعداد المسرح للعمل بعناية توفر المهارات الخاصة بإدارة الابتكار والاستخدام الكامل للموارد البشرية والمالية التي تمتلكها المنظمة.

**المرحلة الثالثة : إنتاج الأفكار :** تتضمن هذه المرحلة إنتاج الأفكار الجديدة واختبارها. وفيها يظهر إبداع الفرد وجماعات العمل. ويترتب على ذلك استخدام جميع عناصر الإبداع التي سبق ذكرها.

**المرحلة الرابعة : تطبيق الأفكار وتقييمها :** هذه هي مرحلة التطبيق، فبعد قيام الأفراد بتنمية الأفكار، تنضم أجزاء أخرى من المنظمة إلى العمل. فقد يتم في هذه المرحلة على سبيل المثال إنتاج الطراز الأول من المنتج وطرحه للاختبار في جزء محدود من السوق، ثم إجراء بحوث التسويق لتقييم ذلك الأداء. وكما قد تتخيل فإن الموارد الأساسية اللازمة للإبداع والابتكار هامة في هذه المرحلة. وفوق كل ما سبق فإنه ما لم يتم تقديم القدر المطلوب من الموارد المالية والبشرية والمعلومات، فليس من المحتمل أن تعيش الأفكار الجديدة.

## المراجع :

Chanal، V. ( 2004 ) " Innovation Management and Organizational Learning : A Discursive Approach، **European Journal of Innovation Management**، Vol. 7, PP: 56 – 64.

Fadzean، E. (1998) " Enhancing Creative Thinking within Organizations ". **Management Decision**، Vol. 36، PP: 43 - 71.

Sonnenberg، F. ( 1999 ) " Strategies for Creativity ". **The Journal of Business Strategy**، Vol. 19، PP: 21 – 50.

## أسـئلة

١- وضح أنواع التفكير المختلفة ؟

٢- عرف الإبداع موضحاً عناصره ؟

٣- تناول بالشرح أسلوبين من أساليب الإبداع ؟

٤- ما هي علاقة نصفي المخ بالإبداع ؟

٥- عرف الابتكار موضحاً إجراءاته ؟

٦- ما هي مراحل الابتكار التنظيمي ؟






# كراسة تطبيقات

مادة ..............................

الفصل الدراسى ....................

اسم الطالب : ..................................................

صفة الطالب : ..................................................

رقم الطالب : ..................................................

| رقم الجزء | الدرجة |
|---|---|
| الأول | |
| الثانى | |
| الثالث | |
| الرابع | |
| المجموع | |

رقم مسلسل :

## تطبيقات الفصل الأول

## أساسيات السلوك الإنساني

**أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:**

١ - الدائرة التي يتحرك فيها علم النفس هى الجماعة لا الفرد. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٢- تعتبر دراسة الجماعة محوراً لعلم النفس. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٣- يتضمن علم النفس العام المبادئ الأساسية لعلم النفس. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٤ - تعتبر دراسة الإتجاهات وقياسها من موضوعات علم الاجتماعي. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٥ - ليس هناك أهمية لدراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمات التى تهدف إلى الربح . ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٦- إن دراسة سلوك المستهلك تحقق لنا مزيد من الفهم لأنفسنا كمستهلكين. ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٧- يمكن إجمال هدف علم النفس الصناعي فى تحسين الموقف فى العمل. ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٨- يقتصر السلوك على الأنشطة الخارجية التى يقوم بها الكائن الحى. ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٩- يرى فرويد أن جميع دوافع الإنسان يمكن ردها إلى غريزة الموت. ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

١٠- تفسر المدرسة السلوكية السلوك تفسيراً آلياً ميكانيكياً. ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

**ثانياً: أكمل ما يأتى:**

**١ - يشمل علم النفس الصناعى ما يلي:**

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

**٢- يحاول أخصائى علم النفس الصناعي حل المشكلات التي تقع في نطاق الموضوعات الآتية:**

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

.....................................................................................................

## تطبيقات الفصل الثانى

## البحث العلمى فى العلوم السلوكية

**أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:**

١- لا يمكن استخدام المحاولة والخطأ فى تكوين معتقداتنا ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٢- يعتبر الثبات كإحدى طرق تكوين المعتقدات عائقا فى سبيل تغيير تنظيمى ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٣- يفضل دائماً اللجوء إلى سلطة أعلى لعلاج المشكلات الفنية والإنسانية فى المنظمات ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٤- تقتصر الأحكام البديهية على تعميم الكل على الجزء ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٥- دائماً ما تكون المعتقدات البديهية صحيحة ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٦- يعنى العلم دراسة العلوم الطبيعية فقط. ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٧- تقتصر دراسة السلوك التنظيمي على استخدام المفهوم الاستاتيكى للعلم والمتعلق باكتشاف الحقائق الجديدة ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٨- إن للبحث البحت قيمة مرتفعة مقارنة بالبحث التطبيقى ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

٩- يعتبر البحث التطبيقى والبحث الخدمى وجهان لعملة واحدة ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

١٠- يقوم الباحث من خلال دراسة الحالة باستخدام بيانات ومعلومات متعلقة بحالة يقوم بإحداثها بنفسه ثم تتبع نتائجها ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

١١- يتمكن الباحث فى ظل الدراسة الميدانية من التحكم التام فى متغيرات البحث ( )

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

١٢- يهدف البحث التنبؤى إلى معرفة إتجاه العلاقة بين متغيرين ( )

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

١٣- للبحث الوصفى أهمية كبيرة فى دراسة المجالات الإنسانية ( )

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

١٤- يلتزم الباحث عند إجراء البحث الوصفى بخطوات معينة ( )

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

١٥- يفضل صياغة مشكلة البحث فى صورة تساؤل أو تساؤلات محددة ( )

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

١٦- فروض البحث هى موقف غامض أو تساؤلات أمام الباحث يرغب فى الإجابة عليها ( )

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

١٧- يقوم الباحث بصياغة فروض البحث فى ضوء المشكلة ( )

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

١٨- هناك تماثل بين مصطلحات الفروض، والافتراضات، والنظريات، والقوانين ، والمسلمات ( )

..............................................................................................................
..............................................................................................................
..............................................................................................................

١٩- فى العلوم الاجتماعية والسلوكية نجد أن هناك قوانين ومسلمات عديدة، ولكن يندر وجود النظريات ( )

..............................................................................................................
..............................................................................................................
..............................................................................................................

٢٠- يفضل دائماً استخدام أسلوب الحصر الشامل فى جمع بيانات البحث ( )

..............................................................................................................
..............................................................................................................
..............................................................................................................

٢١- يقوم الباحث بتحديد وحدة المعاينة وإعداد الإطار، ثم يقوم بتحديد مجتمع البحث ( )

..............................................................................................................
..............................................................................................................
..............................................................................................................

٢٢- تعطى المعاينة الاحتمالية احتمالات وفروض غير متكافئة لمفردات مجتمع البحث للظهور فى العينة ( )

..............................................................................................................
..............................................................................................................
..............................................................................................................

٢٣- تعتمد المعاينة غير الاحتمالية على التقدير الشخصى للباحث فى اختيار مفردات العينة ( )

.......................................................................................................
.......................................................................................................
.......................................................................................................

٢٤- يفضل دائماً استخدام الاستقصاء المفتوح عند جمع بيانات البحث ( )

.......................................................................................................
.......................................................................................................
.......................................................................................................

٢٥- تعنى الملاحظة بالمشاركة قيام الباحث بدور المراقب أو المتفرج أثناء عملية الملاحظة. ( )

.......................................................................................................
.......................................................................................................
.......................................................................................................

٢٦- يستخدم معامل الارتباط البسيط لحساب اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر ( )

.......................................................................................................
.......................................................................................................
.......................................................................................................

٢٧- تقتصر مهمة الباحث على مجرد التوصل إلى نتائج البحث. ( )

.......................................................................................................
.......................................................................................................
.......................................................................................................

## تطبيقات الفصل الثالث

# الإدراك الحسي

**أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:**

١ - ليس هناك فرق بين الإدراك والإحساس. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٢ - يبدأ الإدراك بالنظرة التفصيلية التحليلية. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٣ - إن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٤ - يتأثر إدراكنا للعالم الخارجي بحالتنا النفسية. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٥ - ليس للضغوط الاجتماعية تأثير على الإدراك. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٦ - قد يرجع الخطأ في الإدراك إلى مرض الحواس. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

## ثانياً: أكمل ما يأتي:

١- لكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي:

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

٢- خصائص الإدراك هي:

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

٣- معوقات الإدراك هي:

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

....................................................................................................

٢- من الطرق غير المباشرة لقياس الإتجاهات:

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

٣- من مزايا ليكرت لقياس الإتجاهات:

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

## تطبيقات الفصل الخامس

## الدافعيـــــــــة

**أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:**

**١- يقسم مدرج ماسلو الحاجات الإنسانية إلي ثلاثة مستويات.** ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

**٢- يعتبر مدرج ماسلو جيداً لأنه لم يوجه له أي انتقاد.** ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

**٣- لايوجد فرق بين نظريتى ماسلو وهرزبرج فى دوافع العاملين.** ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

**٤- لاتختلف نظرية X عن نظري Y.** ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٥- تفترض نظرية العدالة أن الدافع للأداء = قوة الجذب + التوقع. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٦- يقسم مكليلاند فى نظرية دافعية الانجاز الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٧- تتسم نظرية Z بالثقة والمهارة. (   )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٨- تقوم الإدارة اليابانية على مبدأ وحيد هو الوظيفة مدى الحياة. (   )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٩- تتعدد أوجه الاختلاف بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية. (   )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

## تطبيقات الفصل السادس

## الشخصيـــــــة

**أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:**

١- تعتبر قدرات الفرد هى المحدد الوحيد لأدائه. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٢- يساعد التوافق بين الفرد والوظيفة على زيادة فعالية الفرد فى أداء وظيفته. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٣- يؤكد البعض على عدم جدوى دراسة الشخصية حيث أنه من غير الممكن قياس الشخصية. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٤- يمكن الحكم على أحد مقاييس الشخصية بأنه جيد إذا توافرت فيه خاصية الثبات فقط. ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٥- وفقاً لآراء فرويد عن الشخصية فإنها تتكون من جانبين هما : الأنا والأنا العليا ( )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

٦- تكمن الغرائز فى الذات أو الأنا ( )

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

٧- أطلق فرويد على طاقة الحياة الغرائزية مسمى اللهو ( )

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

٨- تعمل الأنا أو الذات حسب مبدأ الواقع ووفق الظروف والقيود التى يفرضها العالم الخارجى ( )

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

٩- إن دور الأنا العليا هى إلزام الشخصية بالمثل والأخلاق فى سلوكها. ( )

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

١٠- تعكس الشخصية السيكوباتيةسيطرة الأنا العليا على شخصية الإنسان. ( )

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

١١- وفقاً لآراء بيرن عن الشخصية فإنها تتكون من جانبين هما : أنا الوالدية وأنا الطفولة. ( )

..............................................................................

..............................................................................

..............................................................................

١٢- تعبر أنا الوالدية عن التفكير المنطقى الرشيد بناء على أسس موضوعية. ( )

........................................................................................................

........................................................................................................

........................................................................................................

١٣- تعبر أنا البالغ عن تصرف الفرد بالطريقة التى كان يمارسها من قاموا بتربيته ( )

........................................................................................................

........................................................................................................

........................................................................................................

١٤- تنقسم أنا الطفولة إلى ثلاثة أقسام. ( )

........................................................................................................

........................................................................................................

........................................................................................................

١٥- يطلق على نمط الشخصية (ب) مسمى حركة العواطف المركبة ( )

........................................................................................................

........................................................................................................

........................................................................................................

١٦- تؤثر أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) فى العديد من جوانب بيئة العمل ( )

........................................................................................................

........................................................................................................

........................................................................................................

١٧- إن أيديولوچية التبادل الاقتصادى تعبر عن رغبة الفرد فى العطاء دون انتظار المقابل ( )

........................................................................................................

........................................................................................................

........................................................................................................

١٨ - لا يوجد فرق بين مصطلحي الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية فكليهما وجـــهـــان لعـــملة واحـــدة. ( )

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

١٩ - إن الكفاءة الذاتية للفـرد لا يمكن تغييرها ( )

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

٢٠ - إن الأفراد ذوى القدرة على التحكم فى الذات أكثر قدرة على المرونة ( )

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

٢١ - تعبر الماكيافيلية عن تواضع الفرد عند تعامله مع الآخرين، وتمسكه بالقيم والأخلاق ( )

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

## تطبيقات الفصل السابع

## الذكاءات البشرية

**أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:**

١ - يتكون الإنسان من ثلاثة أبعاد هى الجسد والعقل والروح. ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

............................................................................................................

٢- الذكاء الجسدى يتضمن القوة والسرعة فقط. ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

............................................................................................................

٣- تتعدد أنماط الذكاء العقلى. ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

............................................................................................................

٤ - لايوجد علاقة بين قوة الذكاء العاطفى ونجاح رجال الأعمال. ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

............................................................................................................

٥- إن الذكاء العاطفى هو الذكاء المركزى والأهم بين كل الذكاءات ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

............................................................................................................

٦ - لا يوجد فرق فى المعنى بين الحماس والانضباط والضمير ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

٥- تقتصر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام المكافآت والعقاب الرسمي للمنظمة ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٦- لا ترتبط سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام المكافآت والعقاب الرسمي للمنظمة ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٧- يعكس مصطلح الإيثار تفضيل الفرد لنفسه عن الآخرين. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٨- يعبر بعد الإنجاز وفقاً للضمير كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عن مساعدة الفرد لشخص آخر محدد في مجال العمل. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٩- يعبر بعد الكياسة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عن قدرة الفرد على تحمل أوضاع العمل السيئة. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

١٠- يعبر بعد الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عن قيام الفرد بالتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة في أعمالهم. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

١١- يعبر بعد صدق المواطنة عن قيام الفرد بالمساهمة إيجابياً فى الحياة التنظيمية ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

١٢- يعبر مصطلح الإيثار الكاذب عن رغبة الفرد فى مساعدة الآخرين لتحقيق مصلحتهم الذاتية ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

١٣- إن الدافع وراء ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية دائماً ما يكون دافعاً إيثارياً ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

١٤- يستند الرضا العاطفى إلى تقييم الفرد العقلانى لسمات وظيفته ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

١٥- دائماً ما يحدث تطابق بين تقييم الظروف الوظيفية (الرضا الإدراكى) وبين استجابات المشاعر الداخلية (الرضا العاطفى). ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

١٦- إن تأثير الرضا الوظيفى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ناتج عن تأثير العاطفة فى تلك السلوكيات ( )

............................................................................................................

............................................................................................................

١٧- أن انتماء الفرد للمنظمة التى يعمل بها دائماً ما يكون ناتج عن العاطفة ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

١٨- يشير انتماء الاحتياج إلى رغبة الفرد فى البقاء فى المنظمة لشعوره بأنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

١٩- إن الانتماء الوظيفى قد يكون أحد العوامل الاتجاهية المؤثرة فى سلوكيات المواطنة التنظيمية. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

٢٠- تشير القيادة الكارزمية إلى سمات هؤلاء القادة التقليديين الذين يمثلون معظم القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

٢١- ليس لنمط القيادة الكارزمية للقائد أى دور فى ممارسة مرءوسيه لسلوكيات المواطنة التنظيمية ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

٢٢- إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يؤثر فى تقييم المدير لأدائه. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

## تطبيقات الفصل الحادى عشر

## جماعات وفرق العمل

**أجب بـ (نعم) أو (لا) على العبارات التالية :**

١ - هناك علاقة بين تماسك الجماعة والأداء. (  ) (  )

٢- تستطيع الإدارة أن تؤثر على تماسك الجماعة. (  ) (  )

٣- لا توجد فروق بين الجماعات وفرق العمل. (  ) (  )

٤- القيادة الفعالة لفريق العمل تهتم بجانب العمل فقط. (  ) (  )

٥- يلعب التدعيم التنظيمى دوراً فى نجاح فرق العمل. (  ) (  )

٦- تستطيع الإدارة أن تشحذ دوافع الأفراد للعمل الجماعى. (  ) (  )

## تطبيقات الفصل الرابع عشر

## الإبداع في المنظمات

### أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق:

١ - التفكير الطبيعى هو فن إدارة كلمة لا. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

٢- لا توجد عيوب تشوب التفكير الرياضى. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

٣- يتطلب الإبداع قدرات ومهارات خاصة. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

٤ - الطلاقة الفكرية هى القدرة على إنشاء حديث متصل. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

٥- لاتوجد شروط يجب مراعاتها فى أسلوب العصف الذهنى. ( )

..................................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

٦- يحتاج أسلوب دلفى لوقت قصير لذلك فهو مناسب لجميع أنواع المشكلات ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٧- لاتوجد خطوات محددة لإتباع أسلوب الجماعة الصورية. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٨- فى أسلوب قبعات دى بونو تير القبعة البيضاء للتفاؤل ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

٩- فى أسلوب قبعات دى بونو تشير القبعة الصفراء للحقائق. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

١٠- يعيب صندوق الأفكار كأحد أساليب الإبداع أنه يتسم بمحدودية الأفكار التى يمكن توليدها عنه. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

١١- لايمكن قياس قدرة الفرد على الإبداع. ( )

..............................................................................................................

..............................................................................................................

..............................................................................................................

١٢ – يتسم الشخص الذى يهيمن عليه النصف الأيمن من المخ بالتحليلية. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

١٣ – يتسم الشخص الذى يهيمن عليه النصف الأيسر من المخ بالذكاء العملى. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

١٤ – هناك مهارات متعددة لإدارة الابتكار. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

١٥ – هناك مراحل متعددة تمر خلالها عملية الابتكار. (   )

.......................................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

كلية التجارة

# العلوم السلوكية

أستاذ دكتور
عمرو محمد عواد
أستاذ مساعد إدارة الأعمال

دكتور
بشرى حامد
مدرس إدارة الأعمال

دكتورة
جيهان عبد المنعم
مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠٠٩

